

**Peran *Job burnout*, Kepuasan Kerja, Dan *Job resource* Pada Pengaruh *Job demand* Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Pada Karyawan Bank BTN Malang)**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar Magister



Oleh:

EMA ZAHRA FIRDAUS

186020200111033

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2021

**Peran *Job burnout*, Kepuasan Kerja, Dan *Job resource* Pada Pengaruh *Job demand* Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Pada Karyawan Bank BTN Malang)**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar Magister



Oleh:

EMA ZAHRA FIRDAUS

186020200111033

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2021



T E S I S

**PERAN JOB BURNOUT, KEPUASAN KERJA, DAN JOB RESOURCE PADA
PENGARUH JOB DEMAND TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI
PADA KARYAWAN BANK BTN MALANG)**

Oleh :

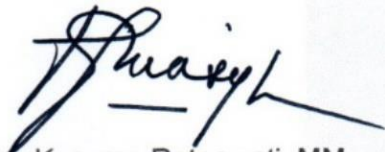
**EMA ZAHRA FIRDAUS
186020200111033**

telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal: **1 Juli 2021**
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing,



Prof. Dr. Dra. Noermijati, M.T.M.
Ketua



Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.
Anggota

Mengetahui,
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Magister Manajemen



Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.
NIP 196109232006042001

LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

Judul Tesis:

PERAN JOB BURNOUT, KEPUASAN KERJA, DAN JOB RESOURCE PADA PENGARUH JOB DEMAND TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN BANK BTN MALANG)

Nama Mahasiswa : Ema Zahra Firdaus
NIM : 186020200111033
Program Studi : Magister Manajemen

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Prof. Dr. Dra. Noermijati, M.T.M.
Anggota : Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Armanu, SE., M.Sc.
Dosen Penguji 2 : Dr. Christin Susilowati, SE., M.Si.

Tanggal Ujian : 1 Juli 2021



a.n Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Magister Manajemen,

Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.
NIP 196109232006042001

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis dengan judul:

“PERAN JOB BURNOUT, KEPUASAN KERJA, DAN JOB RESOURCE PADA PENGARUH JOB DEMAND TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN BANK BTN MALANG)”

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **Plagiasi**, maka saya bersedia menerima keputusan dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya untuk menggugurkan Tesis ini dan mencabut gelar Magister yang telah saya peroleh, serta bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 28 Juli 2021
Mahasiswa



Nama : Ema Zahra Firdaus
NIM : 186020200111033
Program Studi : Magister Manajemen

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Ema Zahra Firdaus, Lahir di Malang, 1 Febuari 1995, anak ketiga dari Bapak Mas'udi dan Ibu Ning Fauziah. Lulus Pendidikan formasl SD pada tahun 2007 dari SDN Sumber Sari 1 Malang, SMP pada tahun 2010 dari SMPN 13 Malang, SMA pada tahun 2013 dari MAN 3 Malang, Starata 1 pada tahun 2017 dari Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya dan sekarang menempuh Pendidikan Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Memperoleh Sertifikasi Kompetensi Human Capital Staff. Pengalaman kerja sebagai Research Assistant dari Prof. Dr. Dra. Noermijati. MTM, CPHR (Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya) pada tahun 2018- 2021 dan telah memiliki beberapa publikasi ilmiah terindeks scopus.

Malang, 1 Juli 2021

Penulis

Peran *Job burnout*, Kepuasan Kerja, Dan *Job resource* Pada Pengaruh *Job demand* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BTN Malang)

Emma Zahra Firdaus

Noermijati Noermijati

Kusuma Ratnawati

ABSTRAK

Kinerja karyawan menjadi suatu hal yang penting dalam upaya organisasi untuk unggul dalam persaingan bisnis, banyak hal yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja dari karyawan, salah satunya adalah *job demand*. Mengacu pada hasil penelitian terdahulu terkait *job demand* terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa hasil yang tidak konsisten. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji peran mediasi *job burnout* dan kepuasan kerja serta peran moderasi *job resource* pada pengaruh antara *job demand* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini yaitu 145 orang karyawan Bank BTN Malang Raya. Penelitian ini menggunakan non-probability sampling dengan jenis sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan yaitu SEM (Structural Equation Modelling) PLS. Penelitian ini menemukan bahwa *job demand* dan *job burnout* tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun disisi lain, *job demand* berpengaruh langsung signifikan terhadap *job burnout* dan kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Peran mediasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja yang dapat memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan, sedangkan *job burnout* tidak memediasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung model *Job demand Resource* (JD-R) yang menunjukkan *job resource* yang memiliki peran membantu mengurangi tuntutan pekerjaan (*job demand*) karena dalam penelitian ini *job resource* tidak dapat memoderasi pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Job burnout*, Kepuasan Kerja, *Job resource*, *Job demand*, Kinerja Karyawan

The Role of *Job burnout*, *Job Satisfaction*, and *Job resources* on the Effect of *Job demand* on Employee Performance (Studies on Employees of Bank BTN Malang)

Emma Zahra Firdaus

Noermijati Noermijati

Kusuma Ratnawati

Abstract

Employee performance becomes an important thing in the organization's efforts to excel in business competition, many things can affect the good or bad performance of employees, one of which is *job demand*. Referring to the results of previous studies related to *job demand* on employee performance, there are some inconsistent results. Therefore, this study was conducted with the aim of examining the mediating role of *job burnout* and job satisfaction and the moderating role of *job resources* on the effect of *job demand* on employee performance. This research is a quantitative research with data collection method using a questionnaire. The population in this study were 145 employees of Bank BTN Malang Raya. This research uses non-probability sampling with saturated sampling type. The data analysis technique used is SEM (Structural Equation Modeling) PLS. This study found that *job demand* and *job burnout* did not have a significant direct effect on employee performance. On the other hand, *job demand* has a significant direct effect on *job burnout* and job satisfaction, and job satisfaction has a significant direct effect on employee performance. The role of mediation in this study shows that only job satisfaction can mediate the effect of *job demand* on employee performance, while *job burnout* does not mediate. The results of this study do not support the *Job demand Resource (JD-R)* model which shows that *job resources* have a role in helping to reduce *job demands* because in this study *job resources* cannot moderate the direct effect of *job demand* on employee performance.

Keywords: *Job burnout*, *Job Satisfaction*, *Job resource* *Job demand*, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Mu penulis dapat menyajikan tulisan disertasi yang berjudul: **Peran *Job burnout*, Kepuasan Kerja, Dan *Job resource* Pada Pengaruh *Job demand* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BTN Malang)**

Ringkasan hasil ini disajikan dalam enam bab yang meliputi Pendahuluan, Kajian Pustaka, Kerangka Konsep Penelitian, Metode Penelitian, Hasil Penelitian dan Pembahasan serta Kesimpulan dan Saran Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun sudah diupayakan sebaik mungkin, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini memberi manfaat secara praktis dan berguna untuk penelitian selanjutnya.

Malang,
Penulis

Emazahra Firdaus

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat serta hidayah-Nya sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan masa studi dengan menyajikan tesis yang berjudul **“Peran *Job burnout*, *Kepuasan Kerja*, Dan *Job resource* Pada Pengaruh *Job demand* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BTN Malang)”**. Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan disertasi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS. Selaku Rektor Universitas Brawijaya
2. Bapak Abdul Ghofar, SE., M.Si., DBA, Ak., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Dr. Kusuma Ratnawati, SE., MM., CFP. selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang serta selaku pembimbing 2 yang telah memberikan masukan, arahan dan motivasi dalam penulisan tesis ini.
4. Prof. Dr. Noermijati., SE., MTM selaku pembimbing 1, dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan, arahan dan masukan serta motivasi dalam penulisan tesis ini
5. Prof. Armanu Thoyib., SE., M.Sc., Ph.D selaku penguji 1, dengan penuh kesabaran dalam memberikan saran, kritik dan perbaikan dalam penulisan tesis ini.
6. Dr. Christin Susilowati, SE., M.Si selaku penguji 2, dengan penuh kesabaran dalam memberikan saran, kritik dan perbaikan dalam penulisan tesis ini.

7. Bapak Ibu Dosen pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama proses pembelajaran.
8. Orang tua tercinta, Bapak Drs. Mas'udi, M.Ed., dan Ibu Ning Fauziyah, S.PdI. atas cinta dan kasih sayang yang tidak terbatas,
9. Saudara-saudara tersayang, Masrifah Mayzuna, SH., M. Afrizal Azhari, SE., Amira Aufa Karima, Aan Zunaidi, ST., SP., Nadia Assyifa, SE., Shaquilla, Tania, Tyaga, dan Tiara, atas cinta, dukungan dan kesabarannya dalam mendukung untuk terselesaikannya studi ini serta keluarga besar yang lelah mencurahkan perhatian
10. I Putu Nanda Pradita Sadewo yang telah mendukung, membantu dengan kesabaran dan mendampingi dalam prose menyelesaikan tesis ini.
11. Sahabat Program Magister Manajemen Angkatan 2018 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan, support dan doanya sejak perkuliahan sampai dengan selesainya tesis ini.
12. Seluruh karyawan Bank BTN Malang yang telah memberikan banyak bantuan dan kerjasamanya dalam proses penelitian.
13. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah berkontribusi dalam proses penyelesaian studi dan tesis baik langsung maupun tidak langsung, yang turut mendoakan dan memberikan perhatian.

Malang, 1 Juli 2021

Penulis,

Ema Zahra Firdaus

DAFTAR ISI	
COVER	1
LEMBAR PENGESAHAN	3
LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI	4
PERNYATAAN ORISINALITAS	5
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	6
ABSTRAK	7
Abstract	8
KATA PENGANTAR	9
UCAPAN TERIMA KASIH	10
DAFTAR ISI	12
DAFTAR TABEL	18
DAFTAR GAMBAR	19
DAFTAR LAMPIRAN	20
BAB I	21
LATAR BELAKANG PENELITIAN	21
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	21
1.2. Rumusan Masalah.....	28
1.3. Tujuan Penelitian	29
1.4. Manfaat Penelitian	30
1.4.1. <i>Manfaat Teoritis</i>	30
1.4.2. <i>Manfaat Praktis</i>	31
BAB II	32
TINJAUAN PUSTAKA	32
2.1. Kajian Teoritis.....	32
2.1.1. <i>Job demand-Job resource (JD-R)</i>	32
2.1.2. <i>Job demand (tuntutan pekerjaan)</i>	35
2.1.2.1. <i>Indikator Job demand</i>	36
2.1.2.2. <i>Dampak Job demand</i>	38
2.1.3. <i>Job resource (sumber daya pekerjaan)</i>	39
2.1.3.1. <i>Indikator Job resource</i>	40
2.1.3.2. <i>Dampak Job resource</i>	42
2.1.4. <i>Kinerja Karyawan (Employee Performance)</i>	43
	12

2.1.4.1.	Indikator Kinerja Karyawan.....	44
2.1.4.2.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	46
2.1.5.	<i>Job burnout (Kelelahan Kerja)</i>	46
2.1.5.1.	Faktor Penyebab <i>Job burnout</i>	48
2.1.5.2.	Indikator <i>Job burnout</i>	50
2.1.5.3.	Dampak <i>Job burnout</i>	53
2.1.6.	<i>Kepuasan Kerja</i>	53
2.1.6.1.	Teori Kepuasan kerja.....	55
2.1.6.2.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	56
2.1.6.3.	Indikator Kepuasan Kerja.....	57
2.1.6.4.	Dampak Kepuasan Kerja.....	59
2.2.	Kajian Empiris.....	61
2.2.1.	<i>Penelitian terdahulu terkait Job demand dan Kinerja Karyawan</i>	61
2.2.2.	<i>Penelitian terdahulu terkait Job demand dan Job burnout</i>	62
2.2.3.	<i>Penelitian Terdahulu Terkait Job demand dan Kepuasan Kerja</i>	73
2.2.4.	<i>Penelitian terdahulu terkait Job burnout dan Kinerja Karyawan</i>	74
2.2.5.	<i>Penelitian Terdahulu Terkait Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan</i>	76
2.2.6.	<i>Penelitian Terdahulu Terkait Job demand, Job burnout dan Kinerja Karyawan</i>	81
2.2.7.	<i>Penelitian terdahulu terkait job demand, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</i>	82
2.2.8.	<i>Penelitian terdahulu terkait job demand, kinerja karyawan dan job resource</i>	82
BAB III	84
KERANGKA KONSEP PENELITIAN	84
3.1.	Kerangka konseptual penelitian.....	84
3.2.	Hipotesis penelitian.....	88
3.2.1.	<i>Pengaruh Job demand terhadap kinerja karyawan</i>	88
3.2.2.	<i>Pengaruh Job demand terhadap Job burnout</i>	89
3.2.3.	<i>Pengaruh Job demand terhadap kepuasan kerja</i>	91
3.2.4.	<i>Pengaruh Job burnout terhadap Kinerja karyawan</i>	92



3.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	92
3.2.6. Peran mediasi job burnout pada pengaruh job demand terhadap kinerja karyawan	94
3.2.7. Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Job demand Terhadap Kinerja Karyawan	94
3.2.8. Peran Moderasi Job resource Pada Pengaruh Job demand Terhadap Kinerja Karyawan	95
3.3. Definisi Operasional Variabel	96
3.3.1. Job demand	97
3.3.2. Kinerja Karyawan	98
3.3.3. Job burnout	100
3.3.4. Kepuasan kerja	101
3.3.5. Job resource	102
BAB IV	107
METODE PENELITIAN	107
4.1. Desain Penelitian	107
4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian	107
4.3. Populasi dan Sampel	109
4.4. Pengumpulan Data	109
4.4.1. Sumber Data	110
4.4.2. Teknik Pengumpulan Data	110
4.5. Skala Pengukuran	111
4.6. Uji Instrumen Penelitian	111
4.6.1. Uji Validitas	111
4.6.2. Uji Reliabilitas	112
4.7. Teknik Analisis Data	112
4.7.1. Analisis Statistik Inferensial	113
4.7.1.1. Model Pengukuran (Outer Model)	113
4.7.1.2. Model Struktural (Inner Model)	115
4.8. Pengujian Hipotesis	116
4.8.1. Pengaruh Langsung (Direct Effect)	117
4.8.2. Uji Mediasi Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	117

4.8.3. Uji Moderasi Pengaruh Tidak Langsung	118
BAB V	120
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	120
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	120
5.1.1. Sejarah BTN.....	120
5.1.2. Visi dan Misi BTN.....	121
5.1.3. Logo Perusahaan.....	122
5.1.4. Slogan BTN.....	123
5.1.5. Nilai-nilai Budaya Perusahaan.....	123
5.1.6. Produk Perbankan Bank Tabungan Negara	124
5.1.7. Penghargaan BTN	125
5.1.8. BTN di Malang Raya.....	126
5.2. Karakteristik Responden.....	126
5.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	127
5.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	128
5.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	130
5.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	131
5.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	132
5.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan.....	133
5.3. Analisa Model Pengukuran (Outer Model/measurement model).....	134
5.3.1. Uji Convergent Validity.....	134
5.3.2. Uji Discriminant Validity	140
5.3.3. Uji Composite Reliability	142
5.4. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	143
5.4.1. Distribusi Frekuensi Variabel Job demand.....	144
5.4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	147
5.4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Job burnout.....	149
5.4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	151
5.4.5. Distribusi Frekuensi Variabel Job resource.....	152
5.5. Analisis Partial Least Square (PLS)	155
5.5.1. Pengujian Model Struktural (Inner Model).....	155



5.5.1.1. Koefisien Determinasi (R^2)	156
5.5.1.2. Predictive Relevance (Q^2)	157
5.5.1.3. Goodness of Fit (GoF)	158
5.5.2. Hubungan Nilai rata-rata distribusi variabel dan Factor Loading	159
5.5.3. Pengujian Hipotesis	163
5.5.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	164
5.5.3.2. Pengujian Pengaruh Mediasi	166
5.5.3.3. Pengujian Pengaruh Moderasi	168
5.6. Pembahasan Hasil Penelitian	169
5.6.1. Pengaruh Langsung Job demand terhadap kinerja karyawan	170
5.6.2. Pengaruh Langsung Job demand terhadap Job burnout	175
5.6.3. Pengaruh Langsung Job demand terhadap kepuasan kerja	181
5.6.4. Pengaruh Langsung Job burnout terhadap kinerja karyawan	184
5.6.5. Pengaruh Langsung Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	186
5.6.6. Peran Mediasi job burnout pada pengaruh job demand terhadap kinerja karyawan	190
5.6.7. Peran Mediasi Kepuasan kerja pada pengaruh job demand terhadap kinerja karyawan	191
5.6.8. Peran Moderasi Job resource pada pengaruh job demand terhadap kinerja karyawan	192
5.7. Implikasi Penelitian	195
5.7.1. Implikasi Teoritis	195
5.7.2. Implikasi Praktis	197
5.8. Keterbatasan Penelitian	199
BAB VI	200
KESIMPULAN DAN SARAN	200
6.1. Kesimpulan	200
6.2. Saran	201
6.2.1. Saran bagi penelitian selanjutnya	201
6.2.2. Saran bagi praktisi	203
DAFTAR PUSTAKA	205
LAMPIRAN	218

1. Analisis SPSS	218
2. Analisis WarpPls	230
3. Sobel Test	233
4. Kuesioner Penelitian	234
5. Tabel Penelitian terdahulu	239



DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
Tabel 3.1	Variabel, Indikator dan Item Penelitian	100
Tabel 5.1	Sejarah singkat BTN	114
Tabel 5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	121
Tabel 5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	123
Tabel 5.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	124
Tabel 5.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	125
Tabel 5.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	126
Tabel 5.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan	127
Tabel 5.8	Pengujian <i>Convergent Validity</i>	128
Tabel 5.9	Revisi Pengujian <i>Convergent Validity</i>	131
Tabel 5.10	Pengujian <i>Discriminant Validity</i> dengan <i>Cross Loading</i>	134
Tabel 5.11	Pengujian <i>Composite Reliability</i>	137
Tabel 5.12	Dasar Interpretasi Nilai Rata-Rata Dalam Variabel penelitian	138
Tabel 5.13	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Job demand</i>	139
Tabel 5.14	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	141
Tabel 5.15	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Job burnout</i>	143
Tabel 5.16	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	145
Tabel 5.17	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Job resource</i>	146
Tabel 5.18	Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)	150
Tabel 5.19	Hasil Evaluasi Goodness of Fit (Gof)	152
Tabel 5.20	Rekapitulasi Nilai Loading Faktor dan Nilai rata-rata variabel	153
Tabel 5.21	Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	158
Tabel 5.22	Pengujian Tidak Langsung Koefisien Jalur	161
Tabel 5.23	Pengujian Moderasi Koefisien Jalur	163

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
Gambar 3.1	Kerangka konsep penelitian.....	83
Gambar 5.1	Logo Bank BTN.....	116
Gambar 5.2	Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS	157



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul lampiran	Halaman
Lampiran 1	Analisis SPSS	215
Lampiran 2	Analisis WarpPls	227
Lampiran 3	Sobel Test	230
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian	231
Lampiran 5	Tabel Penelitian terdahulu	236



BAB I

LATAR BELAKANG PENELITIAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi sangat mempengaruhi pola hidup masyarakat, tidak terkecuali industri perbankan. Dunia perbankan telah mengalami banyak tahap pengembangan namun peran kerja bank masih tetap sama, yakni menghimpun dan menyalurkan dana. Perkembangan teknologi menuntut industri perbankan untuk terus melakukan inovasi dengan mengikuti perkembangan yang ada agar dapat terus bersaing. Perkembangan revolusi industri mulai dari revolusi industri 1.0 hingga 4.0 telah mempengaruhi pola hidup masyarakat, tidak terkecuali pada industri perbankan. Istilah perkembangan ini sering disebut dengan era perbankan 1.0 hingga perbankan 4.0.

Kini dunia perbankan memasuki era perbankan 4.0. Pada era ini, eksistensi dunia perbankan dihadapkan pada munculnya *financial technology* (fintech) yang operasinya semakin meluas. Jumlah fintech semakin meningkat. Di Indonesia jumlah fintech pada skala startup lokal sudah mencapai 164 fintech (OJK, 2019). Aneka layanan telah ditawarkan oleh perusahaan fintech seperti transfer, payment dan bahkan layanan funding dan kredit. Fintech bukanlah bank, namun munculnya fintech telah mengambil sebagian bidang bisnis dari perbankan konvensional. Oleh sebab itu perbankan konvensional berupaya untuk terus bertransformasi mengikuti perkembangan teknologi digital dengan melakukan terobosan-terobosan baru maupun peningkatan kualitas.

Untuk menanggapi perkembangan teknologi dan persaingan bisnis di dunia perbankan, Bank BTN (Bank Tabungan Negara) memilih melakukan beberapa langkah transformasi yang diambil sebagai respon atas perubahan teknologi. Tiga transformasi yang diambil oleh Bank BTN memiliki antara lain

transformasi sumber daya manusia, bisnis, dan infrastruktur. Pada transformasi infrastruktur, Bank BTN berusaha mengembangkan layanan digital banking dengan tujuan untuk lebih mempermudah nasabah. gerai smart branch, portal www.rumahmurahbtn.co.id dan www.btnproperti.co.id merupakan bentuk layanan digital banking dilakukan Bank BTN dengan mempermudah masyarakat untuk mencari informasi terkait kredit rumah hingga proses pengajuan KPRnya.

Bank BTN juga memfokuskan transformasi digital dalam pengelolaan SDM-nya. Transformasi SDM dilakukan dengan tujuan agar proses kerja Bank BTN dapat lebih cepat, peningkatan kinerja karyawan, efektivitas pelayanan, dll. Transformasi digital dalam pengelolaan SDM ini dilakukan dengan tujuan terciptanya human capital yang mampu membuat Bank BTN untuk dapat beradaptasi dalam perubahan serta meningkatkan produktivitas usaha di era industri 4.0. Selain itu, diharapkan transformasi dapat berjalan dengan baik sehingga SDM Bank BTN dapat mengedepankan *good corporate governance*.

Berbagai inovasi yang terkait pengembangan SDM sudah dilakukan BTN dari tahun 2018 sampai 2019 dan telah membuahkan prestasi bagi Direktorat Human Capital Bank BTN. Prestasi tersebut terwujud dengan diperolehnya berbagai penghargaan dalam berbagai ajang, seperti Indonesia Best Companies in Creating Leaders from within 2018, The Banking Service Excellence Awards di tahun 2018, 2019 dan 2020, dan HR Excellence Award 2019 (kategori HR transformation, recruitment strategy, compensation & benefit).

Semua bentuk transformasi dan pencapaian tersebut merupakan upaya BTN yang menganggap bahwa karyawan atau SDM merupakan aset penting bagi perusahaan. Didasari anggapan tersebut, Bank BTN berusaha menciptakan proses pengelolaan human capital di Bank BTN lebih optimal, serta tidak hanya berusaha membuat transformasi untuk meningkatkan kinerja karyawan namun juga memperhatikan potensi-potensi lain yang dapat menurunkan kinerja

karyawan. Kinerja karyawan merupakan kunci utama yang perlu diperhatikan, terutama mengenai potensi yang dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan. Beberapa faktor berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan perhatian serius pada manajer perbankan (Noermijati, N. *et al.*, 2020). Banyak hal yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Menurut Mathis, R. & Jackson, J., (2019) ukuran kinerja karyawan yang paling umum terkait dengan kuantitas hasil, kualitas hasil, pemanfaatan waktu, tingkat kehadiran, dan kerjasama. Kuantitas pekerjaan yang dimaksudkan disini adalah seberapa besar pekerjaan atau beban kerja yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Oleh sebab itu perlu adanya perhatian khusus terkait dengan *job demand* yang diberikan oleh karyawan. *Job demand* memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil penelitian Dwyer, D. & Fox, W. (2006) yang menunjukkan bahwa *job demand* (tuntutan kerja) yang mencakup tuntutan beban kerja, tuntutan kecepatan kerja, dan tuntutan peran, tidak diinginkan oleh karyawan dan akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah secara keseluruhan.

Namun disisi lain, *job demand* yang tinggi dan tidak dapat dihadapi oleh karyawan tidak selalu memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) dan Calderwood, C. & Gabriel, A., (2017). Penelitian Calderwood, C. & Gabriel, A., (2017) menemukan bahwa tuntutan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain tinggi rendahnya tuntutan pekerjaan tidak berdampak secara langsung terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Begitu pula pada hasil penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) yang dilakukan pada 724 karyawan *frontline customer service*. Salah satu hasil penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara langsung oleh *job demand* yang harus dipenuhi oleh karyawan.

Adanya hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *job demand* tidak berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan memungkinkan adanya variabel lain yang dapat memediasi pengaruh langsung dari *job demand* terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada model *job demand-resources* (JD-R) (Demerouti *et al.*, 2001) yang menggambarkan bagaimana karakteristik pekerjaan (*job demand resource*) dapat berdampak pada kelelahan (*job burnout*) dan/atau motivasi karyawan. Disisi lain, proses stres yang muncul dari *job demand* yang berlebihan dapat menyebabkan *job burnout* dan akan mengarah pada hasil negatif seperti kinerja buruk (Taris, T., 2006). Mendukung hal tersebut, hasil penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) menunjukkan bahwa *job burnout* memediasi pengaruh antara *job demand* terhadap kinerja karyawan.

Job burnout adalah keadaan afektif kronis yang berhubungan dengan pekerjaan yang berkembang secara bertahap seiring waktu sebagai konsekuensi dari stres yang berkepanjangan di tempat kerja (Sokka, L. *et al.*, 2016). *Job burnout* pada dasarnya merupakan ketidakcocokan antara apa yang ingin dilakukan seseorang dan apa yang harus dilakukan orang itu, sehingga timbul ketika ada ketidakharmonisan yang signifikan antara sifat pekerjaan seseorang dan karakteristik orang yang melakukan pekerjaan itu (Maslach, C & Leiter, M., 2005). Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peningkatan *job demand* secara positif terkait langsung dengan tingkat *job burnout* (Adil, M. & Baig, M., 2018; Evers, A. *et al.*, 2017; Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., 2018; Kim, Y., 2016; Chen, S. & Chen, C., 2018; McGregor, A. *et al.*, 2016; Nauman, S., *et al.*, 2019).

Disisi lain, tingkat *job burnout* karyawan yang tinggi juga dapat berdampak pada beberapa hal seperti menurunnya kinerja pekerjaan, ketidak

harmonisan keluarga, berkurangnya harga diri, kesulitan konsentrasi, isolasi sosial, gejala fisik yang merugikan, penyalahgunaan alkohol dan narkoba, dan gangguan psikologis (Burke, R. & Greenglass, E., 2001; Demir, A. *et al.*, 2003).

Hasil penelitian Cohen, A. & Abedallah, M., (2015); dan Singh, V. & Singh, M. (2018) menunjukkan bahwa tingginya *job burnout* yang dirasakan oleh karyawan dapat berpengaruh langsung terhadap penurunan kinerja karyawan.

Selain *job burnout*, kepuasan kerja juga berperan mediasi dari pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Pada model *Job Characteristics* (model karakteristik pekerjaan) menunjukkan bahwa peningkatan atau kompleksitas pekerjaan terkait dengan sikap positif dari hasil pekerjaan dan lingkungan kerja.

Sikap positif tersebut dapat menghasilkan organisasi yang positif seperti peningkatan kepuasan kerja, motivasi dan kinerja (Hackman, J. & Oldham, G., 1976).

Pada dasarnya, *job demand* yang berkepanjangan dan tidak mampu dikelola dengan baik dapat menimbulkan berbagai masalah dalam pekerjaan seperti berkurangnya kepuasan kerja (Lu, L. *et al.*, 2015). Penelitian Hernandez, W. *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa tingginya tingkat *job demand* yang dirasakan oleh karyawan dapat berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kepuasan kerja dari karyawan yang bersangkutan.

Disisi lain, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Gibson, J. *et al* (2010), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yakni faktor individu, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Faktor psikologis ini mencakup motivasi, persepsi, kepuasan kerja, sikap dan kepribadian. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Kreitner, R. & Kinicki, A., (2014) kinerja karyawan merupakan satu dari delapan hal utama yang ditimbulkan dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Beberapa hasil penelitian seperti Eliyana, A. *et al.*, (2019); Hendri, M., (2019); Jain, A., (2016); Roberts, J. &

David, M., (2019); Soomro, B. & Shah, N., (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Selain *job burnout* dan kepuasan kerja yang dapat memediasi pengaruh antara *job demand* terhadap kinerja karyawan, *job resource* juga memiliki peran yang dapat mempengaruhi dampak dari *job demand* terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dapat ditinjau dari peran *job resource* pada model *Job demand-Resource* (JD-R). Model JD-R mengasumsikan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resource*) berperan sebagai motivasional yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja, serta membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007). Pada proses motivasi ini, *job resource* bersifat sebagai motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Peran *job resource* sebagai motivasi ekstrinsik dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan kerja, meningkatkan kemungkinan tugas diselesaikan dengan sukses dan tujuan pekerjaan yang dicapai (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007).

Sejalan dengan hal tersebut, Demerouti, E. *et al.*, (2001); dan Xanthopoulou, D. *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa *job resource* adalah karakteristik pekerjaan fisik, psikologis, organisasi, atau sosial yang berpotensi membantu karyawan untuk secara fungsional dalam mencapai tujuan yang terkait dengan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, mengurangi biaya fisiologis dan psikologis terkait, serta dapat merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwyer, D. & Fox, W., (2006). Pada penelitian Dwyer, D. & Fox, W., (2006) yang dilakukan pada 145 karyawan di barat laut Ohio menunjukkan bahwa secara langsung *job resource* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber daya manusia adalah aset utama untuk kesuksesan organisasi yang berkelanjutan. Hal tersebut pula yang di pahami oleh Bank BTN. Pada upaya mengoptimalkan kinerja karyawan, Bank BTN terus memperhatikan dan

memberikan sumber daya pekerjaan (*job resource*) sebagai upaya untuk membantu karyawan menghadapi *job demand* yang tinggi serta meningkatkan kinerja. Platform dan aplikasi seperti recruitment.btn.co.id yang merupakan situs karir Bank BTN yang dirancang untuk mendapatkan karyawan berkualitas. Situs berbasis internet ini dibuat dengan tujuan mendukung proses rekrutmen di bank BTN. Bank BTN juga mengembangkan aplikasi Talent Management System yang digunakan Bank BTN untuk mengelola karir karyawan sesuai dengan kompetensi dan kinerja masing-masing karyawan. Bank BTN juga melakukan proses digitalisasi pada beberapa lini seperti pengelolaan human capital melalui platform intelligence BTN Employee Service (iBES), proses update data pegawai, penggajian, claim dan reimbursement pengobatan, pengajuan cuti, maintenance perjalanan dinas, pengajuan lembur, dan lain-lain.

Pada segi aspek pendidikan Bank BTN mengembangkan model pembelajaran e-learning yang di kenal sebagai platform B-Gos (BTN Go Smart). platform B-Gos ini, memfasilitasi karyawan untuk mempelajari materi-materi pembelajaran yang sudah tersedia secara lengkap secara mandiri. Platform ini juga dapat digunakan untuk menguji tingkat kompetensi karyawan dengan cara menjawab materi pertanyaan yang berbeda-beda setiap harinya.

Semua platform dan situs tersebut merupakan bentuk *job resource* (sumber daya pekerjaan) yang diberikan oleh Bank BTN untuk membantu karyawan dan memberikan kemudahan bagi karyawan dalam memenuhi *job demand* serta meningkatkan kinerja karyawan. Upaya lain juga dilakukan oleh Bank BTN dengan merancang Lima Strategi. Strategi pertama disebut dengan "*clear & promising direction*". Strategi pertama ini fokus untuk meningkatkan *engagement* karyawan dengan selalu melibatkan karyawan terutama karyawan milenial agar turut aktif berperan serta dalam proses transformasi BTN yang sedang dijalankan. Strategi kedua disebut dengan Kedua, "*confidence in leaders*".

“*confidence in leaders*” ini dapat dilihat dari pimpinan Bank BTN saat ini diduduki oleh pemimpin yang telah memiliki pengalaman dan kompetensi mumpuni di bidang sektor perbankan yang didukung pula oleh budaya organisasi Bank BTN yang selalu melibatkan dan meningkatkan peran pemimpin sebagai role model.

Strategi ketiga disebut dengan “*quality and customer focus*”. Strategi ini fokus mendorong karyawan untuk memberikan kualitas layanannya kepada nasabah. Hal ini telah tercermin pada nilai budaya perusahaan, yaitu *strive for excellence* atau *spirit* mencapai keunggulan, di mana seluruh karyawan didorong untuk antusias, proaktif, dan pantang menyerah dalam memberikan layanan serta mengutamakan kepuasan nasabah. “*Respect & recognition*” sebagai strategi keempat, dimana Bank BTN terus berusaha memberikan penghargaan, perhatian, dan pengakuan yang bagi pegawai yang berprestasi baik pada aspek kinerja maupun prestasi dalam aspek yang lainnya. Strategi kelima disebut dengan “*development opportunities*”. Strategi kelima ini Bank BTN berupaya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Dan strategi terakhir disebut dengan “*compensation and benefit*” yang diwujudkan dalam upaya pemberian remunerasi sebaik mungkin kepada karyawan.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan hasil penelitian (*research gap*) yang telah diuraikan maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran mediasi *job burnout* dan kepuasan kerja serta peran moderasi *job resource* pada pengaruh antara *job demand* terhadap kinerja karyawan Bank BTN di Malang.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini didasarkan pada ketidakkonsistenan hasil penelitian tentang hubungan antara pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan sehingga masih memerlukan kajian lebih lanjut. Sebagai upaya menjawab permasalahan

penelitian terkait peningkatan kinerja karyawan, maka penelitian ini menitikberatkan pada pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Job demand* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *Job demand* berpengaruh terhadap *Job burnout*?
3. Apakah *Job demand* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah *Job burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *job burnout* memediasi pengaruh langsung antara *job demand* terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah *Job resource* memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang telah dijabarkan, secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara *job demand* terhadap kinerja karyawan. Secara lebih rinci tujuan penelitian ini menganalisis dan menjelaskan pengaruh antara variabel berikut:

1. *Job demand* terhadap kinerja karyawan
2. *Job demand* terhadap *Job burnout*.
3. *Job demand* terhadap kepuasan kerja
4. *Job burnout* terhadap kinerja karyawan
5. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. *Job burnout* memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

8. *Job resource* memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat keilmuan dan pengetahuan terkait *job demand*, *job resource*, *job burnout*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Secara khusus diharapkan juga dapat memberikan manfaat dan masukan yang relevan untuk kebijakan dalam organisasi perbankan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Sifat penelitian ini adalah eksplanatori oleh karena itu diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengembangan teoritis di bidang keilmuan dan dapat dijadikan acuan penelitian selanjutnya yang lebih sempurna. Secara khusus diharapkan penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi dunia akademik khususnya terkait *job demand*, *job resource*, *job burnout*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada karyawan di organisasi perbankan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan informasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentang bagaimana *job demand* yang difokuskan pada kinerja karyawan serta peran *job burnout*, kepuasan kerja dan *job resource* baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat mengurangi dampak *job demand* dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat secara praktis dari penelitian secara khusus ditujukan organisasi/perbankan yang mempertimbangkan upaya berkaitan dengan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan masukan yang relevan untuk tindakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dengan upaya pengelolaan *job demand* (tuntutan pekerjaan) dan *job resource* (sumber daya pekerjaan) yang baik sebagai upaya meminimalisir tingkat *job burnout* karyawan atau sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja.
2. Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan, khususnya kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan dengan pertimbangan tingkat *job demand* (tuntutan pekerjaan) dan *job resource* (sumber daya pekerjaan) karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tujuan dari bab ini adalah untuk melakukan kajian pustaka berkaitan dengan variabel *job demand*, kinerja karyawan, *job burnout*, kepuasan kerja, dan *job resource*. Bab ini akan terbagi menjadi dua bagian yaitu landasan teori dan penelitian terdahulu.

2.1. Kajian Teoritis

Kajian teoritis dalam penelitian ini akan membahas teori dan model yang berkaitan dengan variabel *job demand*, kinerja karyawan, *job burnout*, kepuasan kerja, dan *job resource*. Kajian teoritis pada bagian ini juga akan membahas penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

2.1.1. *Job demand-Job resource (JD-R)*

Job demand – Resource (JD-R) pertama kali diperkenalkan oleh Demerouti, E. et al., (2001). Model *job demand-resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Demerouti, E. et al., (2001) adalah model umum yang menggambarkan bagaimana karakteristik pekerjaan dapat mengakibatkan kelelahan dan / atau motivasi karyawan dan yang dapat diterapkan pada berbagai pekerjaan dan lingkungan kerja. Model ini mengklasifikasikan karakteristik pekerjaan dalam dua kategori dasar: *job demand* (tuntutan pekerjaan) dan *job resource* (sumber daya pekerjaan) (Bakker, A. & Demerouti, E. 2017b).

Model JD-R didasarkan pada model *Job Characteristics* (model karakteristik pekerjaan)(Hackman, J. & Oldham, G., 1976), model *Job demands Control* (Karasek R., 1979), dan model *Person-Environment Fit* (Lazarus, R. & Folkman, S., 1984). Model *Job Characteristics* (model karakteristik pekerjaan) menunjukkan bahwa peningkatan atau kompleksitas pekerjaan terkait dengan sikap positif dari hasil pekerjaan dan lingkungan kerja. Sikap positif tersebut dapat

menghasilkan organisasi yang positif seperti peningkatan kepuasan kerja, motivasi dan kinerja (Hackman, J. & Oldham, G., 1976).

Model *Job demands Control* (Karasek, R., 1979) dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman terkait stres kerja. Asumsi utama dari model *Job demands Control* adalah konsekuensi negatif dari stres kerja dapat dimoderasi oleh kontrol karyawan atas semua aspek pekerjaan, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan (Karasek, R. & Theorell, T., 1990).

Model *Person-Environment Fit*, (Lazarus, R. & Folkman, S., 1984) memandang stres sebagai hasil dari ketidakcocokan antara persyaratan pekerjaan (tuntutan dan sumber daya), nilai-nilai, keterampilan, dan sifat-sifat individu (Cooper, C. *et al.*, 2001). Asumsi bahwa ketidakcocokan tersebut dapat terjadi atau tidak, tergantung pada kemampuan karyawan mengatasi situasi tersebut.

Model *Job demands-Resources*, yang memperluas model stres kerja sebelumnya dengan memasukkan tuntutan (*demand*) dan sumber daya (*resource*) (Hakanen, J. *et al.*, 2005). JD-R terinspirasi oleh teori *job design* (desain pekerjaan) dan stres kerja (Bakker, A. & Demerouti, E., 2014). Model JD-R menunjukkan bahwa kelelahan terkait pekerjaan berlangsung melalui dua mekanisme; yang pertama berkaitan dengan kondisi kerja yang tidak menguntungkan dan sangat stres di mana tuntutan pekerjaan menyebabkan kelelahan dan yang kedua terkait dengan sumber daya pekerjaan yang tidak mencukupi yang menyebabkan pelepasan dengan jelas motivasi runtuh (Demerouti, E. *et al.*, 2001).

Model JD-R juga merupakan proses motivasional yang mengasumsikan bahwa sumber daya pekerjaan yang tinggi meningkatkan keterlibatan kerja (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007), yang dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Pada proses motivasi, Bakker, A. & Demerouti, E., (2007) juga menekankan pada sifat motivasi (intrinsik dan ekstrinsik). *Job resource*

yang rendah atau yang tidak dapat mencegah kemampuan untuk mengatasi secara efektif dengan *job demand* yang tinggi dapat menyebabkan berkurangnya motivasi (Demerouti, E. *et al.*, 2001). Pada dua proses ini, model JD-R dapat menjelaskan tidak hanya keadaan psikologis negatif tetapi juga positifnya (Schaufeli, W. & Taris, T., 2014).

Integrasi antara proses *job demand* dan proses *job resource* akhirnya dapat mencapai keseimbangan di mana seorang karyawan cukup ditantang untuk tetap terlibat di tempat kerja dan didukung untuk menghindari kelelahan (Demerouti, E. & Bakker, A., 2011). Proses ini merupakan inti dari teori JD-R dimana tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan berfungsi sebagai keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang menghasilkan tingkat keterlibatan yang tinggi dan tingkat kelelahan yang rendah. Aktivasi proses ganda akan menghasilkan perilaku karyawan yang positif atau negatif tergantung pada keseimbangan atau ketidakseimbangan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan.

Model JD-R membutuhkan waktu 10 tahun dari hasil karya Demerouti, E. *et al.*, (2001) dan ratusan studi empiris untuk mematangkan statusnya saat ini sebagai teori JD-R yang terkenal dan diterima secara luas (Bakker, A. *et al.*, 2014). Saat ini, teori JD-R dicirikan oleh tujuh proposisi. Preposisi tersebut antara lain (Bakker, A. & Demerouti, E. 2017):

1. Proposisi 1 mengklaim bahwa semua jenis karakteristik pekerjaan dapat diklasifikasikan sebagai tuntutan pekerjaan atau sumber daya.
2. Proposisi 2 menguraikan bagaimana tuntutan pekerjaan dan sumber daya mempengaruhi gangguan kesehatan dan proses motivasi.
3. Proposisi 3 menggambarkan kondisi kerja yang membuka peluang di mana karyawan dapat berkembang di tempat kerja.

4. Proposisi 4 menekankan bagaimana sumber daya pekerjaan mempengaruhi motivasi ketika tuntutan pekerjaan tinggi.

5. Proposisi 5 menyatakan bahwa sumber daya pribadi dapat memiliki fungsi yang sama dengan sumber daya pekerjaan.

6. Proposisi 6 menyatakan bahwa motivasi menunjukkan efek positif pada prestasi kerja, sedangkan ketegangan kerja memiliki efek negatif pada prestasi kerja.

7. Proposisi 7 menyimpulkan bahwa karyawan yang termotivasi akan terlibat dalam perilaku penciptaan pekerjaan yang mengarah ke tingkat pekerjaan dan sumber daya pribadi yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *job demand*-*resource* merupakan suatu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan dalam proses melaksanakan pekerjaannya sedangkan sumberdaya pekerjaan merupakan dukungan yang diberikan kepada karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

2.1.2. *Job demand* (tuntutan pekerjaan)

Pada Model *Job demand/Control/Social Support*, *job demand* didefinisikan sebagai persyaratan atau beban kerja yang terkait dengan pekerjaan (Johnson & Hall, 1988; Theorell, T. & Karasek, R., 1996). *Job demand* adalah kondisi yang tersebar melalui aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dalam pekerjaan sehari-hari. Pemenuhan aspek-aspek ini membutuhkan upaya fisik, kognitif, dan emosional yang berkelanjutan, dan dengan demikian menempatkan beban psikologis tertentu dan fisiologis pada individu yang bekerja (Demerouti, E. *et al.*, 2001; Bakker, A. *et al.*, 2014; Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004) *job demand* selalu hadir di tempat kerja, umumnya tidak dapat dihindari, dan sering kali bersifat negatif dalam jumlah yang sesuai (Schaufeli, W. & Taris, T., 2014).

Job demand mencakup semua aspek konteks kerja yang membutuhkan energi substansial (Bakker, A., 2015), seperti tekanan kerja, kelebihan beban kerja, tekanan waktu, upaya fisik yang ekstensif, kompleksitas tugas, konflik dengan pimpinan dan rekan kerja, ketidakjelasan peran, ketidakamanan kerja, dan berbagai peristiwa stres (Bakker, A. *et al.*, 2014; Schaufeli, W. & Taris, T., 2014; Bakker, A., 2015; Schaufeli, W., 2017).

Dapat disimpulkan bahwa *job demand* merupakan tuntutan pekerjaan baik fisik maupun non fisik yang telah ditetapkan oleh organisasi dan harus dihadapi oleh karyawan selama bekerja di organisasi tersebut.

2.1.2.1. Indikator *Job demand*

Peeters, M. & Le Blanc, P., (2001) membagi *job demands* ke dalam beberapa tipe antara:

- a. *Quantitative demands* adalah suatu hal yang berhubungan secara langsung dengan jumlah pekerjaan yang harus dikerjakan dan sumber utama stres adalah tidak cocoknya jumlah pekerjaan dan waktu yang tersedia untuk mengerjakan tersebut.
- b. *Emotional demands* mengacu pada komponen afektif dalam bekerja yang menempatkan seseorang dalam situasi stres kerja.
- c. *Mental demands* mengacu pada tugas kerja yang mengaitkan mental dalam melakukan pekerjaan yang sedang dilakukan.

Cooper, C. *et al.*, (2001) memperluas konsep *job demand* dengan mengklasifikasikan sifat *job demand* sebagai:

- a. Tuntutan kuantitatif mengacu pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan seorang individu dalam periode waktu tertentu.
- b. Tuntutan kualitatif mengacu pada kompleksitas pekerjaan atau tingkat keterampilan yang dibutuhkan, kemampuan dan pengetahuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan.

Disisi lain Crawford, C. *et al.*, (2010) mengklasifikasikan tuntutan ini menjadi:

- a. *Challenge demands*, seperti beban kerja dan tekanan waktu, yang terkait dengan penguasaan dianggap sebagai instrumen dalam mencapai tujuan kerja dan dengan demikian secara positif terkait dengan keterlibatan kerja.
- b. *Hindrance demands*, seperti konflik peran dan ambiguitas, menghambat pertumbuhan pribadi dan pencapaian tujuan. *Hindrance demands* dianggap sebagai hambatan dan dengan demikian berhubungan negatif dengan keterlibatan kerja.

Sedangkan menurut Griffin, R. *et al.*, (2020) membagi 4 jenis tuntutan yang dapat menyebabkan stress, empat tuntutan tersebut antara lain:

- a. Tuntutan tugas (*task demands*) adalah tuntutan yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang. Tuntutan tugas ini dibagi menjadi tiga, yaitu, pekerjaan, (ancaman fisik pada pekerjaan atau kondisi pekerjaan yang tidak sehat), keamanan, (khawatir kehilangan posisi), dan Kelebihan beban, (pekerjaan yang dilakukan lebih banyak dari kemampuan baik secara kuantitatif atau kualitatif).
- b. Tuntutan fisik (*physical demands*) adalah tuntutan yang berhubungan dengan situasi fisik pekerjaan, seperti kecukupan temperatur dan pencahayaan, serta persyaratan fisik yang diberikan kepada karyawan.
- c. Tuntutan peran (*role demands*) adalah tuntutan yang berhubungan dengan peran yang diharapkan untuk dilakukan oleh seseorang. Individu dalam suatu organisasi atau kelompok kerja mengharapkan berperan tertentu untuk bertindak dengan cara tertentu.
- d. Tuntutan antar personal (*interpersonal demands*) adalah tuntutan yang berhubungan dengan tekanan kelompok (tekanan untuk membatasi hasil,

tekanan untuk mematuhi norma kelompok), kepemimpinan (pemimpin yang kasar dan tidak menunjukkan rasa kasihan kepada karyawan) dan konflik kepribadian (tuntutan untuk bekerjasama dengan rekan yang memiliki kepribadian, sikap, dan perilaku berbeda).

Indikator lain dari *job demand* didasarkan pada *the Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW)* yang terbagi atas tiga indikator yakni *Qualitative demands*, *Quantitative job demands*, dan *Organizational demands* (Veldhoven, M. *et al.*, 2002; Schaufeli, W., 2015; Schaufeli, W., 2017)

2.1.2.2. Dampak *Job demand*

Karyawan yang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang berkepanjangan dapat menjadi kelelahan kronis dan terasing secara psikologis dari pekerjaan mereka (Bakker, A. *et al.*, 2014), yang pada akhirnya mengurangi kesejahteraan mereka (Jayarathna, S., 2017). Secara umum, *job demand* yang tinggi dapat menimbulkan beberapa masalah seperti:

a. Stress kerja

Model *Job demand/Control/Support (JDCS)* mengusulkan bahwa stres yang dihasilkan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi sebagian besar merupakan fungsi struktur, proses, sistem, dan kendala yang dirancang secara organisasi. Paparan kronis terhadap stres ini, dihasilkan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi (Karasek, R., 1979; (Karasek, R., 1998); (Karasek, R. & Theorell, T., 1990).

b. *Job burnout*

Kahn, R. & Byosiere, P., (1990) mengemukakan bahwa dalam pekerjaan yang berlebihan, individu dihadapkan pada konflik kualitas pekerjaan atas kuantitas atau tekanan waktu. Stres kerja sangat ditunjukkan oleh pengaruh negatif dan perasaan tegang dengan ketidakmampuan untuk

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan seseorang. Proses stres yang dipicu oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan dapat menyebabkan *job burnout*.

c. Penurunan kesehatan

Sesuai dengan model JD-R, setiap pekerjaan mengandung tuntutan pekerjaan tertentu yang dalam kasus sumber daya pekerjaan yang rendah, dapat menyebabkan kesehatan yang buruk (Bakker, A. *et al.*, 2003).

Sejalan dengan hal tersebut, beberapa studi empiris menegaskan bahwa berbagai tuntutan pekerjaan terkait dapat akan mengarah pada hasil negatif seperti kepuasan kerja (Lu, L. *et al.*, 2010) mengurangi kinerja pekerjaan (Lu, L. *et al.*, 2010; Taris, T. 2006), ketidakhadiran karyawan (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007), kemampuan kerja yang terhambat (Seibt, R. *et al.*, 2009), dan komitmen organisasi yang rendah (Halbesleben, J. & Buckley, M., 2004).

2.1.3. *Job resource* (sumber daya pekerjaan)

Job resource (Sumber daya pekerjaan) merujuk pada semua aspek positif dari pekerjaan yang mendukung individu dalam melakukan pekerjaan mereka. Model JD-R mengusulkan bahwa *job resource* bermanfaat karena membantu karyawan menghadapi ancaman atau kondisi negatif di lingkungan kerja. *Job resource* memfasilitasi proses motivasi dengan memenuhi kebutuhan esensial karyawan akan otonomi, keahlian, dan keterhubungan (Hakanen, J. & Roodt, G., 2010). Konsep teori *conservation of job resources* (COR) (Hobfoll, S., 1989; Hobfoll, S. E. & Freedy, J., 1993) menyatakan bahwa motivasi manusia sebagian besar diarahkan pada kemampuan untuk mendapatkan, mempertahankan, mengakumulasi, dan melindungi hal-hal yang mereka hargai.

Teori ini mengusulkan bahwa stres yang dialami oleh individu dapat dipahami dalam kaitannya dengan potensi atau hilangnya sumber daya aktual.

Job resource dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti hubungan interpersonal, struktur dalam organisasi, atau dari tugas itu sendiri. *Job resource* mengacu pada sejauh mana karyawan ditawarkan peluang karir atau pertumbuhan oleh pekerjaan mereka (Rothmann, S. et al., 2006). *Job resource* adalah aspek pekerjaan yang dapat meringankan *job demand* atau membantu mencapai kesejahteraan yang lebih besar (Bakker, A. et al., 2004).

Bakker, A. et al., (2004) mengemukakan bahwa *Job resource* dapat terjadi di organisasi (penghargaan finansial memotivasi karyawan untuk kinerja yang luar biasa), interpersonal (sumber daya karyawan individu berkembang biak melalui kolaborasi, dan dengan demikian menciptakan lingkungan kerja yang positif), pekerjaan (karyawan meningkatkan kinerja atas dasar umpan balik yang konstruktif dan pembinaan produktif yang diterima dari para pemimpin dan kolega), dan tingkat tugas (karyawan diberdayakan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan yang secara langsung mempengaruhi lingkungan kerja).

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job resource* merupakan sumberdaya pekerjaan yang telah ada di lingkungan organisasi maupun yang dengan sengaja diberikan oleh organisasi kepada karyawan dengan tujuan membantu karyawan dalam memenuhi dan melaksanakan pekerjaannya.

2.1.3.1. Indikator *Job resource*

Baik dalam teori model JD-R (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007) maupun hasil penelitian van den Heuvel et al., (2010) otonomi dirumuskan sebagai sumber daya pekerjaan utama, sering dioperasionalkan sebagai kontrol pekerjaan (Mauno, S. et al., 2007) atau kebijaksanaan keterampilan dan otoritas keputusan (Xanthopoulou, D. et al., 2007). Otonomi mengacu pada kemampuan karyawan

untuk membuat keputusan sendiri dan tingkat kontrol yang mereka miliki atas independensi kerja (Hackman, J. & Oldham, G., 1975).

Menurut Bakker, A. *et al.* (2003); dan Bakker, A. *et al.*, (2007) *job resource* dapat ditempatkan pada beberapa tingkat, yakni:

- a. Tingkat tugas, yang terdiri dari karakteristik pekerjaan, signifikansi tugas, umpan balik kinerja tugas, identitas tugas, variasi keterampilan, dan otonomi.
- b. Tingkat sosial atau interpersonal, yang terdiri dari pengawas, dukungan rekan kerja, iklim tim, pengawasan, dukungan kolegal, dan dukungan penyelia.
- c. Tingkat kerja, yang terdiri dari partisipasi dalam pengambilan keputusan, kejelasan peran.
- d. Tingkat organisasi, yang terdiri dari keamanan kerja, peluang karier, upah.

Job resource juga dapat diukur dengan empat indikator yang didasarkan pada QEEW (*the Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work*), yakni *social resources*, *work resources*, *organizational resources* dan *developmental resources* (Veldhoven, M. *et al.*, 2002; Schaufeli, W., 2015; Schaufeli, W., 2017; Bakker, A. *et al.*, 2004)

Beberapa indikator pada *job resource* seperti kontrol (keputusan dan/atau otonomi proses) atau dukungan sosial (interaksi sosial dengan rekan kerja dan/atau pengawas) (Luchman, J. & González-Morales, M., 2013). Namun, beberapa penelitian juga memasukkan jenis sumber daya tambahan, seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan dan variasi tugas (Demerouti, E. *et al.*, 2001). Kategori sumber daya pekerjaan dapat juga mencakup aspek kerja yang beragam seperti peluang untuk pemanfaatan keterampilan, dukungan penyelia, imbalan finansial, dan peluang karir (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007).

2.1.3.2. Dampak *Job resource*

Job resource diwujudkan melalui kondisi kerja fisik, psikologis, sosial, dan organisasi yang penting untuk mencapai tujuan dalam pekerjaan, mengurangi tuntutan kerja dan biaya psikologis dan / atau fisiologis yang berkorelasi, atau merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan perkembangan individu yang bekerja (Demerouti, E. *et al.*, 2001; Bakker, A. & Demerouti, E., 2007)

Job resource adalah karakteristik pekerjaan fisik, psikologis, organisasi, atau sosial yang berpotensi membantu karyawan untuk (Demerouti, E. *et al.*, 2001;

Xanthopoulou, D. *et al.*, (2007):

- a. Fungsional dalam mencapai tujuan yang terkait dengan pekerjaan,
- b. Mengurangi tuntutan pekerjaan, mengurangi biaya fisiologis dan psikologis yang terkait,
- c. Merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Job demand dan *job resource* umumnya terkait secara negatif, karena *job demand* seperti tekanan kerja yang tinggi dan interaksi yang menuntut secara emosional dapat menghilangkan peran *job resource*. *job resource* dapat menyebabkan proses motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007; Bakker, A. 2011) yang dapat berdampak pada beberapa hal lainnya, yakni:

- a. Sebagai motivator intrinsik, berperan memenuhi kebutuhan dasar manusia dan mendorong perkembangan individu.
- b. Sebagai motivator ekstrinsik, berperan menginspirasi karyawan untuk mengerahkan diri dalam pekerjaan dan dengan demikian meningkatkan kemungkinan tugas terselesaikan dan tujuan pekerjaan tercapai.

Job resource mengacu pada sumber daya sosial, fisik dan organisasi, yang mengurangi persyaratan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi dan mendorong pertumbuhan karyawan dan meningkatkan tingkat motivasi (Bakker,

A. & Demerouti, E., 2008; Bhatti *et al.*, 2018). Dalam model JD-R, sumber daya mental dan fisik karyawan yang rendah, berpotensi menyebabkan kelelahan dan masalah kesehatan (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007; Demerouti, E. *et al.*, 2001).

2.1.4. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Salah satu topik yang paling banyak diteliti di bidang manajemen adalah kinerja. Kinerja adalah konsep sentral bagi akademisi dan praktisi yang ditafsirkan secara berbeda (Lee, G. *et al.*, 2019). Persaingan pasar adalah salah satu alasan yang meningkatkan pentingnya kinerja. Setiap aktivitas dalam organisasi masuk akal hanya jika berkontribusi pada kinerja organisasi (DuBois, R. *et al.*, 2019; Richard, P. *et al.*, 2009).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Menurut Hasibuan, M., (2016) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Disisi lain, Rivai, V. *et al.*, (2015) menjelaskan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan sehingga dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja adalah tampilan ulang kontribusi individu yang diberikan kepada organisasi dalam memberdayakan mereka (Stewart, G. & Brown, L., 2010). Mathis, R. & Jacson, J., (2011) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Berdasarkan definisi tersebut maka disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kontribusi individu kepada organisasi sebagai tujuan untuk pengelolaan

sumberdaya manusia baik berupa fisik maupun non fisik yang memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

2.1.4.1. Indikator Kinerja Karyawan

Bernardin, H. & Russel, J., (2010) menjabarkan indikator kinerja karyawan menjadi beberapa hal yakni:

- a. Kualitas, yakni tingkatan sejauh mana karyawan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan *job description*.
- b. Kuantitas, yakni tingkatan sejauh mana karyawan mencapai target pekerjaan yang ditentukan.
- c. Waktu, yakni tingkatan sejauh mana karyawan mampu memanfaatkan waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
- d. Kehadiran, yakni tingkatan sejauh mana disiplin karyawan dalam hal kehadiran di tempat kerja.
- e. Kerjasama, yakni tingkatan sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan diri dan bekerjasama dengan rekan-rekan yang lain di tempat kerja.

Selain itu Stewart, G. & Brown, L., (2010) menjelaskan beberapa elemen penting dalam kinerja yakni antara lain:

- a. Kinerja Tugas yakni perilaku karyawan yang diarahkan berkontribusi pada produksi barang atau jasa. Kinerja tugas dibagi menjadi dua hal yakni pengetahuan Deklaratif (pemahaman tentang tugas yang perlu diselesaikan); Keahlian dan Pengetahuan Prosedural (informasi dan pemahaman yang dibutuhkan untuk melakukan tindakan yang spesifik).
- b. Kinerja *Citizenship* yakni perilaku karyawan yang saling membantu satu sama lain dan menghasilkan lingkungan kerja yang positif. Kinerja *Citizenship* dibagi menjadi dua hal yakni, *Organizational Citizenship Behaviour* (tindakan positif karyawan dalam membantu organisasi

dengan rela hati); dan *Interpersonal Citizenship Behaviour* (tindakan positif bertujuan untuk membantu rekan kerja).

- c. Kinerja Kontraproduktif yaitu perilaku karyawan yang membahayakan organisasi. Kinerja Kontraproduktif dibagi menjadi dua hal yakni, Organisasional (penyimpangan produksi dan penyimpangan kepemilikan); dan Interpersonal (penyimpangan politik dan agresi personal).

Sedangkan Mathis, R. & Jacson, J., (2011) menyatakan bahwa Kriteria kinerja bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, tetapi ukuran kinerja karyawan yang paling umum yang terkait dengan banyak pekerjaan meliputi:

- a. Kuantitas hasil (*Quantity of output*). Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b. Kualitas hasil (*Quality of output*). Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- c. Pemanfaatan Waktu (*Timeliness of output*). Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan organisasi.
- d. Tingkat Kehadiran (*Presence/attendance on the job*). Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.
- e. Kerjasama (*Efficiency and Effectiveness of work completed*). Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara karyawan dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi karyawan dengan baik.

2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gibson, J. *et al* (2010) menyatakan terdapat 3 faktor utama yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, yakni:

a. Faktor individu

Faktor individu mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman, dan demografi. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, sedangkan demografi berpengaruh secara tidak langsung.

b. Faktor psikologis

Faktor psikologis meliputi motivasi, persepsi dan kepuasan kerja, serta sikap dan kepribadian yang dipengaruhi oleh kondisi dan lingkungan keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya, dan demografi.

c. Faktor organisasi

Faktor organisasi mencakup sumber daya, struktur organisasi, kepemimpinan, desain pekerjaan, dan sistem penghargaan.

2.1.5. *Job burnout* (Kelelahan Kerja)

Prevalensi *burnout* terkait pekerjaan bervariasi antara tempat kerja individu dan lebih luas di seluruh negara (Squiers, J. *et al.*, 2017). Penelitian awal tentang *job burnout*, dilakukan pada tahun 1974 oleh Herbert Freudenberger ketika mengamati individu yang lelah secara fisik dan mental karena tugas berat, jam kerja yang panjang, dan intensitas di tempat kerja (Schaufeli, W. & Buunk, B., 2004). Penelitian pertama *job burnout* di identifikasikan sebagai sindrom kelelahan emosional dan sinisme pada individu yang bekerja dalam profesi layanan seperti seperti guru, perawat, konselor, psikiater, psikolog, pekerja sosial dan layanan hukum.

Istilah '*job burnout*' merujuk pada frustrasi fisik dan / atau psikologis terhadap suatu pekerjaan, yang mengarah pada kurangnya motivasi untuk melakukan tugas-tugas yang relevan dengan pekerjaan (Maslach, C. *et al.*, 2001).

Schaufeli, W. *et al.*, (2009) menggambarkan *job burnout* sebagai "*a metaphor for the draining of energy*". Istilah "*job burnout*" diciptakan untuk menggambarkan sindrom psikologis yang ditandai oleh reaksi emosional negatif terhadap pekerjaan sebagai konsekuensi dari paparan yang lama terhadap lingkungan kerja yang penuh tekanan (Maslach, C. *et al.*, 2001).

Konsep *job burnout* telah digunakan untuk menjelaskan stres kerja kronis dan kumulatif karyawan di tempat kerja (Babakus, E. *et al.*, 2009; Halbesleben, J., 2006). *Job burnout* adalah jenis stres tetapi tidak sama dengan stres. Menurut Halbesleben, J., (2006), *Job burnout* didefinisikan sebagai sindrom psikologis yang muncul sebagai respons berkepanjangan terhadap stres interpersonal kronis di tempat kerja (Maslach, C. & Leiter, M., 2016). Maslach, C. & Leiter, M., (2008) menunjukkan bahwa kelelahan dapat menyebabkan depresi. *Job burnout* juga berbeda dari depresi walaupun kedua konsep tersebut melibatkan beberapa tanda dan gejala umum.

Sedangkan Menurut Sokka, L. *et al.*, (2016) *Job burnout* adalah keadaan afektif kronis yang berhubungan dengan pekerjaan yang berkembang secara bertahap seiring waktu sebagai konsekuensi dari stres yang berkepanjangan di tempat kerja. *Job burnout* pada dasarnya merupakan ketidakcocokan antara apa yang ingin dilakukan seseorang dan apa yang harus dilakukan, sehingga timbul ketika ada ketidakharmonisan yang signifikan antara sifat pekerjaan seseorang dan karakteristik orang yang melakukan pekerjaan itu (Maslach, C & Leiter, M., 2005).

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job burnout* merupakan kondisi kelelahan bekerja baik fisik maupun psikis yang di rasakan oleh karyawan selama melakukan pekerjaannya dengan berbagai faktor penyebabnya.

2.1.5.1. Faktor Penyebab *Job burnout*

Kelelahan telah dikaitkan dengan kesalahan, kelelahan, kelelahan kognitif, penurunan kinerja keselamatan, dan cedera (Smith, T. *et al.*, 2019). *Job burnout* terutama dipengaruhi oleh stres kerja, dukungan sosial dan faktor lingkungan lainnya (Galletta, M. *et al.*, 2016). Banyak faktor yang dapat menyebabkan karyawan mengalami *job burnout*, beberapa penyebab tersebut antara lain:

a. Karakteristik pekerjaan.

Model *Job demands-resources* (Demerouti, E. *et al.*, 2001) mengasumsikan bahwa *job burnout* berkembang ketika tuntutan pekerjaan tinggi dan sumber daya pekerjaan terbatas. Menurut pendekatan Maslach (Maslach, C. & Leiter, M., 2008), sindrom *job burnout* adalah efek dari tuntutan pekerjaan yang berlebihan, sedangkan model yang diusulkan mengungkapkan hubungan yang berbeda antara tuntutan dan kelelahan pekerjaan, dan sumber daya pekerjaan. Model JD-R, diterapkan untuk memahami *job burnout*, mengidentifikasi tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan sebagai indikator utama, sehingga tuntutan pekerjaan berhubungan positif dengan *job burnout*, sedangkan sumber daya pekerjaan berhubungan negatif dengan hal itu (Babakus, E. *et al.*, 2009; Bakker, A. *et al.*, 2004; Maslach, C. *et al.*, 2001).

b. Lingkungan kerja

Conservation Of Job resources (COR) dari Hobfoll, S. E. & Freedy, J., (1993) adalah salah satu model yang berusaha menjelaskan apa yang menyebabkan *job burnout*. Inti dari model COR adalah lingkungan kerja

dan karakteristik pekerjaan, seperti tingkat otonomi, tantangan dan perspektif pertumbuhan (sumber daya) serta beban kerja dan aspek fisik pekerjaan (tuntutan) berperan besar dalam menjelaskan *job burnout* (Halbesleben, J. & Buckley, M., 2004).

c. Stresor kerja

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa burnout memiliki hubungan yang erat dengan depresi, bahkan dikatakan burnout merupakan salah satu bentuk depresi, meskipun masih kontroversial (Bakusic, J. et al., 2017); (Bianchi, R. et al., 2015). *Job burnout* berbeda dari dimensi stres, dalam kaitannya dengan reaksi kumulatif dan berkepanjangan terhadap stressor pekerjaan, yang cenderung stabil dari waktu ke waktu (Leiter, M. & Maslach, C., 2003). *Job burnout* cenderung dikaitkan dengan stressor organisasi, seperti beban kerja yang tinggi (Leiter, M. & Maslach, C., 2009), peningkatan tekanan waktu (Rabatin, J. et al., 2016), dan tingkat otonomi yang lebih rendah atau hilangnya kontrol kerja (Leiter, M. & Maslach, C., 2009).

d. Dukungan sosial.

Penyebab penting lainnya dari kelelahan adalah kurangnya dukungan sosial. Dukungan sosial dari berbagai sumber seperti manajer, kolega, dan mitra seseorang adalah faktor yang relevan dalam menjelaskan *job burnout* (Demerouti, E. et al., 2001; Halbesleben, J., 2006).

e. Ketidakpuasan

Ketidakpuasan kerja sering ditafsirkan sebagai faktor penting dalam pengembangan stres dan *job burnout* (Happell, B. et al., 2003; Pines, A. & Keinan, G., 2005). Penelitian Low, G. et al., (2001) menemukan hubungan signifikan negatif antara kepuasan kerja dan kelelahan. Boles, J. et al., (2000), menemukan korelasi yang kuat antara kepuasan kerja

dan dimensi *emotional exhaustion* dan korelasi yang lebih lemah antara kepuasan kerja dan dimensi *depersonalization* dan *personal accomplishment*.

Disisi lain Maslach, C & Leiter, M., (2005) juga mengidentifikasi dua kategori faktor yang mendorong tingkat *job burnout* pada karyawan yakni, "prediktor situasional", antara lain, beban kerja, kontrol, hadiah, komunitas, keadilan, nilai. Dan "anteseden individu", termasuk faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan pengalaman.

2.1.5.2. Indikator *Job burnout*

Burnout didefinisikan sebagai kombinasi dari depersonalisasi (atau sinisme), ketidakmampuan pribadi, dan yang paling menonjol, kelelahan emosional, yang mengacu pada perasaan terbebani oleh ketegangan emosional atau intensitas afektif dari tanggung jawab sehari-hari seseorang (Maslach, C. & Leiter, M., (2016). Demerouti, E. *et al.*, (2003); Demerouti, E. *et al.*, (2010) mengusulkan pendekatan terhadap fenomena *job burnout*. Menurut pandangan ini, sindrom *job burnout* terdiri dari dua faktor utama:

- a. Kelelahan. Kelelahan adalah perasaan kehilangan energi fisik, kognitif, dan emosional sebagai konsekuensi jangka panjang dari paparan yang terlalu lama terhadap tuntutan pekerjaan tertentu.
- b. *Disengagement*. *Disengagement* menggambarkan keadaan di mana seseorang tidak hanya memiliki perasaan negatif dan sikap sinis terhadap klien dan rekan kerja, tetapi juga menjauhkan diri dari pekerjaan itu sendiri dan mengalami sikap negatif terhadap objek kerja, konten pekerjaan, dan pekerjaan seseorang pada umumnya.

Job burnout adalah respons terhadap paparan stres yang berkepanjangan, dan merupakan sindrom psikologis dari kelelahan emosional

(penipisan sumber daya emosional), sinisme (memiliki sikap negatif dan sinis tentang pekerjaan), dan mengurangi kinerja profesional (mengevaluasi prestasi kerja secara negatif) (Maslach, C. & Leiter, M., 2008). Secara umum terdapat beberapa model pengukuran *job burnout*, yakni antara lain:

a. Maslach *Job burnout* Inventory (MBI)

Penelitian awalnya tentang MBI pada tahun 1981 didasarkan pada studi dengan nyedia layanan kesehatan, pendidik, dan industri jasa (Maslach, C. & Jackson, S., 1981). Maslach, C. & Jackson, S., (1981) memperkenalkan Maslach *Job burnout* Inventory (MBI) dengan menggunakan kuesioner yang memperhitungkan kelelahan, depersonalisasi, dan pencapaian pribadi menggunakan 25-item kuesioner. Awalnya, MBI memfokuskan pertanyaannya kepada orang-orang di bidang layanan, tetapi kuesioner alternatif telah diperluas untuk mencakup semua jenis pekerjaan, dengan menggunakan MBI- GS.

b. Maslach *Job burnout* Inventory-General Survey, (MBI-GS)

Schaufeli, W. et al., (1996) mengembangkan versi umum MBI yakni *Maslach Job burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS) karena MBI sebelumnya tidak memberikan alasan mengapa *job burnout* hanya terjadi pada sektor pelayanan. Pada versi MBI-GS, tiga komponen *job burnout* dikonseptualisasikan dalam istilah yang sedikit lebih luas, merujuk pada pekerjaan daripada hubungan pribadi yang bisa menjadi bagian dari pekerjaan itu (Maslach, C. et al., 2001). MBI-GS terdiri dari 16 pertanyaan tentang perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Tiga dimensi (subskala) *job burnout* dalam MBI-GS adalah (Leiter, M. & Maslach, C., 2016):

1. Kelelahan: kehilangan energi, penipisan, debilitasi, dan kelelahan

2. Sinisme / depersonalisasi: sikap negatif atau tidak pantas, perhatian terpisah, lekas marah, kehilangan idealisme, dan penarikan

3. Ketidakefisienan profesional: kurangnya prestasi dan mengurangi produktivitas atau kemampuan, moral rendah, dan ketidakmampuan untuk mengatasinya.

c. Oldenburg *Job burnout* Inventory – OLBI

Demerouti, E. *et al.*, (2001) memperkenalkan konsep *job resource* dalam pengujian Oldenburg *Job burnout* Inventory (OLBI). OLBI dimaksudkan untuk mengukur *job burnout* dan disengagement sebagai dua konstruksi terpisah dan menggunakan variabel eksternal (Demerouti, E. *et al.*, 2001). Tes kuantitatif dari OLBI mencakup 374 peserta di 21 segmen pekerjaan yang unik dan pengamat luar digunakan untuk menilai permintaan pekerjaan menggunakan daftar deskripsi pekerjaan (Demerouti, E. *et al.*, 2001).

d. Copenhagen *Job burnout* Inventory (CBI).

Kristensen, T. *et al.*, (2005) mengedepankan satu definisi konseptual dan pengukuran seperti dalam Copenhagen *Job burnout* Inventory (CBI).

Mirip dengan definisi Maslach tentang *job burnout*, Kristensen, T. *et al.*, (2005) memfokuskan definisi *job burnout* pada *exhaustion* dan *fatigue*.

Selain itu, CBI membedakan antara tiga sumber kelelahan: pribadi, terkait pekerjaan, dan terkait Klein. *Job burnout* pribadi adalah *job burnout* umum yang dialami oleh individu terlepas dari pengalaman kerja atau status pekerjaan (Dipekerjakan atau menganggur). *Job burnout* yang berhubungan dengan pekerjaan mengacu pada kelelahan yang terkait dengan pekerjaan individu, sedangkan *job burnout* yang berhubungan

dengan klien mewujudkan *job burnout* yang secara spesifik terkait dengan pekerjaan seseorang dengan klien.

2.1.5.3. Dampak *Job burnout*

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa tingkat burnout yang tinggi menyebabkan gangguan kepuasan kerja, peningkatan niat berpindah dan kualitas tidur yang buruk, atau bahkan depresi dan bunuh diri (Lu, A. & Gursoy, D., 2013).

Konsekuensi dari *job burnout* yang paling sering terjadi di tingkat organisasi, seperti meningkatnya ketidakhadiran dan penurunan produktivitas. Pada tingkat pribadi, konsekuensinya seperti kecemasan, keraguan diri, hubungan yang lemah, kesehatan yang buruk, konsekuensi fisik, emosional, interpersonal, sikap, dan perilaku dari kelelahan atau konsekuensi lain seperti menurunnya kinerja pekerjaan, ketidak harmonisan keluarga, berkurangnya harga diri, kesulitan konsentrasi, isolasi sosial, gejala fisik yang merugikan (gangguan tidur, sakit kepala), penyalahgunaan alkohol dan narkoba, dan gangguan psikologis (amarah, depresi, kecemasan, dan apatis) (Burke, R. & Greenglass, E., 2001; Demir, A. *et al.*, 2003). *Job burnout* juga telah ditemukan berdampak negatif terhadap kesehatan mental pekerja (Maslach, C. *et al.*, 2001) dan aspek non-kerja dari kehidupan individu (Burke, R. & Greenglass, E., 2001).

2.1.6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Kreitner, R. & Kinicki, A., (2014) sebagai sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan saat karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Menurut Daft, R. & Marcic, D., (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan seseorang.

Sedangkan menurut Luthans, F., (2011) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi positif yang muncul dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mathis, R. & Jacson, J., (2011) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan sebagai emosi positif yang muncul dari evaluasi salah satu pengalaman kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja mengacu pada sikap, dan perasaan seseorang tentang pekerjaan mereka sehingga sikap positif dan nyaman melalui pekerjaan yang mengarah pada keterikatan akan menghasilkan kepuasan kerja sedangkan sikap negatif dan tidak nyaman terhadap pekerjaan mengindikasikan ketidakpuasan (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014).

Robbins, S. & Judge, T., (2017) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "sikap umum terhadap kinerja seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh mereka dan jumlah yang mereka percaya harus mereka terima". Disisi lain Kepuasan karyawan umumnya digambarkan sebagai perasaan kepuasan atau kemakmuran yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka; apakah mereka senang bekerja atau tidak, menganggap pekerjaan mereka bermakna, atau sejauh mana pekerjaan mereka memiliki efek fisik / psikologis negatif pada mereka (Griffin, R. *et al.*, 2020).

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif yang berasal dari evaluasi pengalaman kerja. Kepuasan kerja mengacu pada sikap, serta perasaan karyawan tentang pekerjaan yang dikerjakan yang merefleksikan dimensi kepuasan kerja seperti hubungan dengan pekerja, pembayaran dan tunjangan, pengakuan kinerja dan komunikasi dengan para manajer dan eksekutif.

2.1.6.1. Teori Kepuasan kerja

Terdapat beberapa teori yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Teori tersebut antara lain *Discrepancy Theory*, *Equity Theory*, dan *Two Factor Theory* (Wexley & Yukl, 1977).

a. *Discrepancy Theory*

Pada *Discrepancy Theory* berpendapat bahwa karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang terjadi. Kepuasan kerja didapat dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (Porter, 1961).

Dengan kata lain teori ini mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada perbedaan antara harapan maupun kebutuhan yang diinginkan dengan apa yang telah dirasakan atau diperoleh melalui pekerjaan yang dilakukan.

b. *Equity Theory*

Prinsip dasar dari teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak tergantung dari apakah dia merasakan keadilan atau tidak atas suatu situasi.

Keadilan menurut teori ini terdiri dari tiga elemen, yaitu: *input* (kompensasi yang didapat), *out comes* (keluaran dari hasil kerja), *comparison persons* (rekan kerja sebagai pembanding). Teori ini juga berpendapat bahwa kepuasan seseorang didapat dari perbandingan rasio *input – outcomes* dirinya dengan rasio *input – outcomes* orang lain.

c. *Two Factor Theory*

Menurut Herzberg (1966) kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu bukan merupakan suatu variabel yang kontinu. Atau dengan kata lain menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Pada teori ini, situasi yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: *satisfiers* (tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, pekerjaan itu sendiri) dan *dissatisfiers*

(kondisi kerja, gaji, penyelia, rekan kerja, kebijakan administrasi, keamanan kerja).

Menurut teori ini kehadiran faktor *satisfiers* akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Begitupun sebaliknya berkurangnya faktor-faktor *dissatisfiers* dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan.

2.1.6.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja salah satunya dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja, tingkat keberhasilan, dan kegagalan individu dalam pekerjaan mereka (Armstrong, M. & Taylor, S., 2014). Kreitner, R. & Kinicki, A., (2014) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Ketidaksesuaian

Model-model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil dari ekspektasi yang terpenuhi. Ekspektasi yang terpenuhi (*met expectation*) menunjukkan perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan promosi, dan apa yang sebenarnya diterima.

b. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkat dimana karakteristik sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhannya.

c. Pencapaian nilai

Pemikiran yang mendasari pencapaian nilai (*value attainment*) adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi sebuah pekerjaan yang

memungkinkan adanya pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang.

d. Keadilan

kepuasan adalah sebuah fungsi dari seberapa adil karyawan diperlakukan ditempat kerja.

e. Komponen-komponen disposisi/genetics

Model disposisi/genetis didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetis.

Perbedaan individu yang stabil sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

2.1.6.3. Indikator Kepuasan Kerja

Schleicher, D. *et al.*, (2004) menjabarkan kepuasan kerja terdiri dari komponen afektif (tingkat perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan) dan komponen kognitif (pikiran dan keyakinan karyawan tentang pekerjaan). Luthans, F., (2011) menjelaskan 5 indikator dalam kepuasan kerja antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang memiliki kreativitas dalam pekerjaannya akan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih baik.
- b. Gaji. Uang tidak hanya membantu orang-orang memenuhi kebutuhan dasar mereka, tetapi juga mengiringi kepuasan akan kebutuhan yang lebih tinggi.
- c. Kesempatan promosi. Kesempatan promosi memiliki efek bervariasi terhadap kepuasan kerja, karena promosi memiliki sejumlah perbedaan bentuk dan memiliki keanekaragaman dalam kompensasi.
- d. Pengawasan. ketertarikan dan kepedulian pengawas terhadap karyawan secara personal.

- e. Hubungan dengan Rekan Kerja. Hubungan pertemanan, dan kerjasama antar pekerja atau anggota tim adalah penyumbang terbesar terhadap kepuasan kerja individu. Kelompok kerja dengan tim akan menghasilkan dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan untuk anggota.

Mathis, R. & Jacson, J., (2011) menyebutkan beberapa indikator kepuasan kerja yaitu hubungan dengan pekerja, pembayaran dan tunjangan, pengakuan kinerja dan komunikasi dengan manajer dan eksekutif. Stewart, G. & Brown, L., (2010) menjelaskan dimensi kepuasan kerja yakni kepuasan dengan pemberdayaan, kepuasan dengan pemenuhan pekerjaan, kepuasan dengan pembayaran, kepuasan dengan kelompok kerja, kepuasan dengan keamanan, kepuasan dengan sarana dan prasarana.

Kreitner, R. & Kinicki, A., (2014) menjelaskan terdapat lima kepuasan kerja antara lain:

- a. Pemenuhan Kebutuhan. Menjelaskan kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. Ketidakcocokan. Menjelaskan kepuasan kerja adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan seseorang dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi.
- c. Pencapaian Nilai. Gagasan yang melandasi bahwa kepuasan berasal dari persepsi suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.
- d. Persamaan. Dalam kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja.
- e. Komponen Watak/Genetik. Didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

Menurut Quarstein, V. *et al.*, (1992) *overall job satisfaction* adalah fungsi dari kombinasi karakteristik kejadian situasional. Karakteristik situasional yang umum diusulkan sebagai faktor kunci dalam kepuasan kerja adalah: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja (Smith, P. *et al.*, 1969), meskipun variabel lain seperti keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi dapat berdampak juga. Moshavi, D. & Terborg, J., (2002) menggunakan IOR (*index organizational item*) untuk mengukur *overall job satisfaction* dengan 4 item, yang meliputi:

a. Kebanggaan terhadap pekerjaan

Kebanggaan terhadap pekerjaan merupakan perasaan bangga yang muncul ketika karyawan melaksanakan pekerjaan maupun perasaan puas terhadap pekerjaan yang telah dikerjakan.

b. Loyalitas terhadap pekerjaan

Loyalitas terhadap pekerjaan diwujudkan dengan tetap memilih bekerja di perusahaan ketika dihadapkan pada peluang pekerjaan lebih baik di luar perusahaan.

c. Rasa suka terhadap pekerjaan

Rasa suka terhadap pekerjaan merupakan perasaan suka dan nyaman yang muncul ketika karyawan melaksanakan pekerjaannya.

d. Puas terhadap pekerjaan

Perasaan puas yang muncul dari proses maupun hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan serta perasaan puas yang timbul dari lingkungan kerja dari karyawan.

2.1.6.4. Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki hubungan dan dampak terhadap beberapa variabel. Menurut Kreitner, R. & Kinicki, A., (2014) terdapat 8 hubungan utama

kepuasan kerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan berbagai variabel lain tersebut bisa bersifat positif maupun negatif. Variabel tersebut yakni:

a. Motivasi

Karena kepuasan dengan pengawasan juga sangat berhubungan dengan motivasi, para manajer disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan karyawan.

b. Keterlibatan pekerjaan

Keterlibatan pekerjaan menunjukkan tingkat dimana seseorang terlibat secara pribadi dengan peran pekerjaannya.

c. Perilaku keanggotaan organisasi

Perilaku keanggotaan organisasi – PKO (*organizational citizenship behaviors*) terdiri atas perilaku-perilaku pegawai yang di luar tugas.

d. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran tidak selalu seperti kelihatannya, dan sangat merugikan.

e. Kognisi penarikan

Kognisi penarikan (*withdrawal cognitions*) menyampaikan pemikiran ini dengan menunjukkan keseluruhan pemikiran dan perasaan seseorang mengenai keputusan untuk berhenti bekerja. Kepuasan kerja diyakini sebagai salah satu faktor yang signifikan.

f. Perputaran

Perputaran penting bagi perusahaan karena mengacaukan kontinuitas perusahaan dan sangat merugikan.

g. Stress yang dirasakan

Stress dapat memiliki dampak-dampak negatif pada perilaku organisasi dan kesehatan karyawan.

h. Kinerja pekerjaan

Salah satu kontroversi terbesar dalam penelitian PO (perilaku organisasi) terpusat pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan.

Menurut Robbins, S. & Judge, T., (2017) dampak yang akan ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan antara lain:

a. Keluar (*exit*)

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta mengundurkan diri.

b. Suara (*voice*)

Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil kembali beberapa aktivitas serikat.

c. Pengabaian

Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan bertambah.

d. Kesetiaan

Respon kesetiaan berarti secara pasif tetap positif menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

2.2. Kajian Empiris

2.2.1. Penelitian terdahulu terkait *Job demand* dan Kinerja Karyawan

Penelitian Calderwood, C. & Gabriel, A., (2017) yang berjudul "*Thriving at school and succeeding at work? A demands-resources view of spillover processes*"

in working students” ini bertujuan menganalisis bagaimana *work* dan *school demand* serta *work* dan *school resource* secara individu dan bersama-sama memprediksi kesejahteraan dan kinerja terkait pekerjaan. Penelitian ini dilakukan pada 188 mahasiswa sarjana psikologi di universitas di Tenggara Amerika Serikat. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work demands* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *emotional exhaustion*, sedangkan *school resources* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Interaksi antara *work demands* dan *resources* serta interaksi antara *school demands* dan *resources* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *emotional exhaustion*. *Work demands*, *work resources*, *school demands*, dan *school resources* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Interaksi antara *work demands* dan *resources* serta interaksi antara *school demands* dan *resources* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2. Penelitian terdahulu terkait *Job demand* dan *Job burnout*

Penelitian Adil, M. & Baig, M., (2018) bertujuan menyelidiki dampak model *job demand-job resources* (JD-R) terhadap *job burnout* dan *employee well-being*. Pada penelitian yang berjudul “*Impact of job demands-resources model on burnout and employee’s well-being Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi*” ini, *job demand* yang terdiri dari 3 indikator yakni *workload*, *time pressure* dan *work-life imbalance* sedangkan *job resource* terdiri 2 indikator yakni *autonomy* dan *feedback*. Data penelitian kuantitatif ini diperoleh dari 301 karyawan perusahaan farmasi di Karachi. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah beban kerja (*Job demand*) akan meningkatkan *job burnout*, tekanan waktu (*job demand*) secara positif terkait dengan kondisi *job burnout*, otonomi (*job resource*) berhubungan negatif dengan *job burnout*, umpan balik (*job*

resource) berhubungan negatif dengan *job burnout*, *work-life balance* (*job demand*) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *job burnout*.

Tujuan dari penelitian yang berjudul “*A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes*” adalah untuk menilai hubungan kuantitatif secara lebih akurat, melalui meta-analisis. Salah satu hasil penelitian Alarcon, G., (2011) ini menunjukkan bahwa *role ambiguity*, *role conflict*, dan *workload* (*job demand*) berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion* (*job burnout*). Disisi lain *control* dan *autonomy* (*job resource*) berpengaruh negatif terhadap *emotional exhaustion* (*job burnout*). Pada pengaruh *cynicism* (*job burnout*) menunjukkan bahwa *role ambiguity*, *role conflict*, dan *workload* (*job demand*). *Control* dan *autonomy* (*job resource*) berpengaruh negatif terhadap *cynicism* (*job burnout*). Hasil pengukuran pada indikator *reduced personal accomplishment* (*job burnout*) menunjukkan bahwa *role ambiguity*, *role conflict*, dan *workload* (*job demand*) berpengaruh positif terhadap *reduced personal accomplishment* (*job burnout*), sedangkan *control* dan *autonomy* (*job resource*) berpengaruh negatif terhadap *reduced personal accomplishment* (*job burnout*).

Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *personal demand*, *job resources*, *job burnout* dan *engagement* selama tahap awal, pertengahan, dan akhir karier. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diperoleh dari 1415 karyawan dari perusahaan penyedia layanan jaringan multinasional, perusahaan administrasi sektor publik, dan perusahaan kimia global. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *personal demand* berpengaruh positif terhadap *job burnout* (*exhaustion*, *cynicism* dan *feelings of inadequacy*). *Personal job resources* berpengaruh negatif terhadap *job burnout*. *Job demands* (*work demands*, *interpersonal job demands* dan *multicultural work demands*)

berpengaruh positif terhadap *job burnout*. *Job resources* (*work ability, team climate* dan *role in organization*) berpengaruh negatif terhadap *job burnout*. Disisi lain gabungan antara *personal demand* dan *job demands* berpengaruh positif terhadap *job burnout* di tahap awal dan akhir karir.

Penelitian dengan tujuan menyelidiki peran mediasi *job burnout* pada pengaruh dari *job demand* terhadap permasalahan kesehatan mental dan fisik dilakukan oleh Baka, L., (2015). Penelitian dengan judul "*Does Job burnout Mediate Negative Effects Of Job demands On Mental And Physical Health In A Group Of Teachers Testing The Energetic Process Of Job demands-Resources Model*" ini dilakukan pada 316 Polish teachers dari 83 elementary 62 gymnasium dan 171 secondary schools. Pada penelitian ini, *job demands* diukur menggunakan tiga indikator yakni *interpersonal conflicts at work, organizational constraints* dan *workload*. Sedangkan *job burnout* diukur dengan indikator *exhaustion* dan *disengagement from work*. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Job demand* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *job burnout*.

Tujuan dari penelitian Bakker, A. et al., (2004) yang berjudul "*Using The Job demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance*" adalah untuk menyelidiki bagaimana kemungkinan keterkaitan *job burnout* terhadap kinerja dengan menggunakan model teoritis yang menggabungkan dimensi inti *job burnout* dan menggunakan langkah-langkah yang memadai untuk mengukur *in-role performance* dan *extra-role performance*. Penelitian ini dilakukan pada 146 karyawan dari berbagai sektor dan posisi pekerjaan yang berbeda-beda. Pada penelitian ini, *job burnout* diukur menggunakan dua indikator yakni *exhaustion* dan *Disengagement*. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung *job demand* terhadap *exhaustion* adalah signifikan positif sedangkan pengaruh *job resource* terhadap *exhaustion* menunjukkan pengaruh yang

signifikan negatif. Disisi lain penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* menjadi antecedents penting dari *in-role performance*, melalui *exhaustion*. Namun dalam penelitian ini tidak ditemukan peran moderasi *job resources* terhadap pengaruh dari *job demand* terhadap *exhaustion*.

Penelitian Bermejo, L. et al., (2013) bertujuan untuk menganalisis dampak *work demands*, *personal resources* dan *job resources* terhadap *teacher well-being* (kesejahteraan guru). Pada penelitian yang berjudul "*Teacher Well-being personal and job resources and demands*" ini, variabel *Perceived Work Demands* diukur dengan indikator *students' behavioral problems*, *work overload* dan *role conflict* dan *ambiguity*. Sedangkan variabel *well-being* diukur dengan indikator *burnout* dan *engagement* Responden dari penelitian ini adalah guru-guru dari taman kanak-kanak, sekolah dasar dan menengah di Madrid (Spanyol) yang dipilih dengan sampling kenyamanan non-probabilistik. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *job burnout (Well-being)*

Brenninkmeijer et al., (2010) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji peran moderasi dari fokus regulasi dalam model *job demand* dan *job resource*. Pada penelitian ini mengukur peran moderasi *prevention focus* pada pengaruh *job demand* (interpersonal conflict, workload) terhadap *outcome exhaustion (emotional exhaustion)* dan peran moderasi *promotion focus* terhadap pengaruh *Job resource (support from colleagues, autonomy)* terhadap *outcome motivational process (work engagement, affective commitment, job satisfaction)*.

Penelitian dengan judul "*Regulatory Focus At Work The Moderating Role Of Regulatory Focus In The Job demands-Resources Model*" ini dilakukan pada 146 guru di tujuh sekolah Belanda dalam pendidikan menengah, mulai dari pendidikan menengah pra-kejuruan hingga pendidikan pra-universitas. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload (job demand)* berpengaruh signifikan

positif terhadap *emotional exhaustion* (*outcome exhaustion*) namun *interpersonal conflict* (*job demand*) tidak berpengaruh signifikan terhadap *emotional exhaustion*.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *support from colleagues* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* begitu pula *autonomy* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*.

Penelitian Chen, S. & Chen, C., (2018) dilakukan pada 807 perawat yang bekerja di rumah sakit besar di Taiwan. Penelitian yang berjudul "*Antecedents And Consequences Of Nurses' Burnout Leadership Effectiveness And Emotional Intelligence As Moderators*" ini bertujuan untuk mengeksplorasi anteseden konsekuensi dari kelelahan perawat dan untuk memeriksa efek moderat dari sifat pribadi dan masalah lingkungan kerja. Pada penelitian ini, *job demand* diukur dengan indikator *tangible job demands* (*workload*) dan *intangible job demands* (*mental dan emotional demands*). *Job resource* diukur dengan indikator *autonomy*, *social support*, dan *feedback*. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demands* memiliki pengaruh yang positif terhadap *job burnout*, *job resources* berpengaruh negatif terhadap *job burnout*, *job burnout* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian dengan judul "*Effects of positive vs negative forces on the burnout commitment turnover relationship*" bertujuan untuk menguji hubungan antara *job demand*, *job resource*, *job burnout*, komitmen organisasi, dan niat pergantian staf dalam pengaturan tenaga kerja sukarela. Penelitian Chen, c. & Yu, T. (2014) ini dilakukan pada 190 relawan museum di Taiwan. *Job demand* dalam penelitian ini diukur dengan indikator *volunteer-work conflict*, *volunteer-family conflict*, dan *volunteer workload*. *Job resource* diukur dengan indikator *job autonomy* dan *social support* sedangkan variabel *job burnout* diukur dengan indikator dari the Maslach Burnout Inventory General Survey. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *job burnout*.

Tujuan penelitian Elst, T. et al., (2016) adalah untuk menganalisis pengaruh dan interaksi dari *job demand* (*workload*, *emotional demand* dan *aggression*) dan *job resource* (*autonomy*, *social support* dan *learning opportunities*) terhadap *job burnout* dan *work engagement* pada perawat kesehatan di rumah (*home health care nursing*). Data penelitian yang berjudul "*Job demands resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses A cross-sectional study*" ini diambil dari 675 perawat perawatan kesehatan di rumah di Belgia. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* dan *emosional demand* (*job demand*) berpengaruh signifikan positif terhadap *job burnout* namun *aggression* (*job demand*) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job burnout*. Disisi lain, seluruh indikator *job resources* dalam penelitian ini ditemukan berpengaruh signifikan negatif terhadap *job burnout*. Penelitian ini juga menemukan pengaruh moderasi dari *job resource* pada pengaruh *job demand* terhadap *job burnout* atau dengan kata lain bahwa *workload* (*job demand*) tidak terkait dengan *job burnout* ketika karyawan mengalami *social support* (*job resource*) tingkat tinggi. Namun, *workload* (*job demand*) berhubungan positif dengan *job burnout* ketika tingkat *social support* rata-rata atau rendah, menunjukkan bahwa dukungan sosial memoderasi hubungan antara *workload* (*job demand*) dan *job burnout*. Namun, *job resource* tidak memoderasi hubungan antara *job demand* terhadap *work engagement*.

Penelitian Evers, A. et al., (2017) dilakukan pada 120 guru dalam pendidikan kejuruan di Belanda. Penelitian dengan judul "*How To Keep Teachers Healthy And Growing The Influence Of Job demands And Resources*" bertujuan menyelidiki bagaimana *job demand* dan *job resource* dapat mempengaruhi kesehatan dan perkembangan kognitif para guru menggunakan *the Job demand-*

Induced Strain Compensation model. Pada penelitian ini *Job resources* diukur dengan indikator *autonomy*, *emotional supervisor support* dan *emotional colleague support*, variabel *job-related outcomes* diukur dengan indikator *emotional exhaustion*, *teachers' professional development at Work*, *occupational expertise* dan *personal flexibility*, sedangkan *Job demands* diukur dengan indikator *task variety*, *cognitive job demands* dan *emotional job demands*. Salah satu hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa bahwa *task variety*, *cognitive job demands* (*job demand*) tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *emotional exhaustion*.

Sedangkan, *emotional job demands* (*job demand*) berpengaruh signifikan positif terhadap *emotional exhaustion*.

Frins, W., et al., (2016) dilakukan untuk menyelidiki bagaimana *job demands* dan *job resources* mempengaruhi usia pensiun yang diinginkan karyawan yang lebih tua, melalui penipisan energi dan proses motivasi. Salah satu tujuan penelitian yang berjudul "*Older employees' desired retirement age a JD-R perspective*" ini menyelidiki pengaruh langsung *job demand* dan *job resource* terhadap *emotional exhaustion*. Data penelitian ini diambil secara bertahap pada tahun 2008 (T1) dan 2009 (T2) dari *the Netherlands Working Conditions Cohort Study*. Responden pada penelitian ini berjumlah 2,916 respondents di tahun 2008 dan 2,897 respondents di tahun 2009. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh signifikan positif terhadap *emotional exhaustion*.

Emotional exhaustion di T1 secara signifikan berpengaruh terhadap *job demand* di T2, serta *job resource* di T2, sehingga menunjukkan adanya siklus kerugian di mana kelelahan emosional mengarah pada akumulasi *job demand*, dan menipisnya *job resource*.

Hakanen, J. et al., (2017) menggunakan model *job demands-resources* (*JD-R model*) untuk menyelidiki apakah *job crafting* memberikan dampak negatif dari empat indikator *job demands* (*workload*, *emotional dissonance*, *work contents*,

dan *physical job demands*) pada *job burnout* dan *work engagement*. Penelitian yang berjudul "*High Job demands, Still Engaged And Not Burned Out The Role Of Job Crafting*" ini dilakukan pada 470 perawat gigi di Finlandia. Pada penelitian ini, *job burnout* diukur menggunakan dua indikator yakni *exhaustion* dan *cynicism*. *Job crafting* diukur dengan indikator *increasing structural job resources*, *increasing challenging job demands* dan *increasing social job resources*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keempat indikator *job demand* berhubungan positif dengan *job burnout* (*exhaustion* dan *cynicism*) dan negatif dengan keterlibatan kerja (*work engagement*).

Penelitian yang berjudul "*The Job demands–Resources model An analysis of additive and joint effects of demands and resources*" dilakukan untuk menyelidiki efek aditif, sinergis, dan moderat dari *job demands* dan *job resources* pada *well-being* (*job burnout* dan *work engagement*) dan *organizational outcomes*, seperti yang ditentukan oleh model *Job demand-Job resources* (JD-R). Data penelitian Hu, Q. *et al.*, (2011) ini diambil dari dua sampel. Sampel 1 terdiri dari 625 pekerja kerah biru dari tiga pabrik mekanik di Cina. Sampel 2 terdiri dari 761 profesional kesehatan dari empat rumah sakit Cina, 545 perawat dan 216 dokter. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh signifikan positif terhadap *job burnout*. *Job resource* memberi efek pada *job demand* terhadap *job burnout* (efek moderasi). Lebih khusus lagi, hubungan antara *job demand* dan *job burnout* lebih kuat untuk karyawan dengan sedikit *Job resource*. *Job resource* juga memberi efek pada *job demand* terhadap *work engagement* (efek moderasi). Lebih khusus lagi, hubungan antara *job demand* dan *work engagement* lebih lemah untuk karyawan dengan banyak *job resource*. *Job demand* yang tinggi dan *job resource* yang rendah dikaitkan dengan lebih banyak *job burnout* dan *work engagement* yang lebih rendah. Atau dengan kata lain, Efek

gabungan dari *job demand* yang tinggi dan *job resource* yang buruk memprediksi *job burnout* yang lebih tinggi dan *work engagement* yang lebih rendah.

Penelitian dengan judul “*Does Equity Mediate The Effects Of Job demands And Job resources On Work Outcomes An Extension Of The Job demands-Resources Model*” ini dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara tuntutan pekerjaan (*job demand*), sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan kesejahteraan karyawan (*perception of equity*) dengan indikator kelelahan dan keterlibatan kerja. Hu, Q. *et al.*, (2013) melakukan penelitian ini pada 625 blue collar workers, dipekerjakan di bisnis keluarga menengah milik Cina. Dan 1.381 perawat dari enam rumah sakit Tiongkok. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Job demands* yang berhubungan positif dengan *job burnout*, melalui *perception of equity*.

Tujuan penelitian Kim, Y., (2016) yang berjudul “*Music therapists’ job demands, job autonomy, social support, and their relationship with burnout and turnover intention*” dilakukan untuk menguji efek utama dan interaksi dari tuntutan pekerjaan, otonomi kerja, dan dukungan sosial pada kelelahan dan pergantian niat terapis musik. Penelitian ini dilakukan pada 163 ahli terapi musik yang merupakan anggota dari *the Korean Music Therapy Association or the National Association of Korean Music Therapists*. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* secara signifikan terkait dengan *job burnout*.

Penelitian Lizano, E. & Barak, M., (2012) mengkaji dampak *job demand* dan *job resource* di tempat kerja pada pengembangan kelelahan emosional dan depersonalisasi di antara pekerja kesejahteraan anak publik. Penelitian yang berjudul “*Workplace demands and resources as antecedents of job burnout among public child welfare workers A longitudinal study*” ini dilakukan pada 362 pekerja kesejahteraan anak dipekerjakan di sebuah agen kesejahteraan anak publik kota besar. Pada penelitian ini, *job burnout* diukur dengan 2 indikator yakni *emotional*

exhaustion dan *depersonalization*. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* yang diukur dengan indikator *job stress* dan *work-family conflict* berpengaruh signifikan positif terhadap *job burnout*. *Work-family conflict* (*job demand*) berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *depersonalization* (*job burnout*).

Penelitian McGregor, A. et al., (2016) bertujuan untuk memeriksa bagaimana aspek-aspek lingkungan kerja psikososial (*job demand* dan *job resource*) dikaitkan dengan *presenteeism*, dan secara khusus, terkait secara tidak langsung melalui *job burnout* dan *work engagement*. Penelitian dengan judul “A *job demands-resources approach to presenteeism*” ini dilakukan pada 1050 pekerja Australia. Pada penelitian ini *job demand* diukur dengan indikator *workplace bullying*, *time pressure* dan *work-family conflict*, sedangkan *job resource* diukur dengan indikator *leadership* dan *social support*. Salah satu pengujian pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Job demand* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *job burnout*.

Model JD-R dalam penelitian Montgomery, A. et al., (2015) digunakan analisis multilevel untuk menguji efek utama dan moderasi dari efektivitas kerja tim di antara 1156 perawat di 93 departemen dari tujuh negara Eropa. Pada penelitian yang berjudul “*Job demands, burnout, and engagement among nurses A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork*” ini *job demand* diukur dengan tiga indikator yakni *workload*, *emotional* dan *organizational*. *Job burnout* diukur dengan indikator *emotional exhaustion* dan *depersonalization*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua indikator *job demand* berpengaruh signifikan positif terhadap *job burnout*.

Tujuan penelitian Wang, Y. et al., (2016) adalah untuk menyelidiki hubungan antara *job demand*, *job resource*, *personal resource* dan *job burnout* pada 263 karyawan yang bekerja di tiga perusahaan besar Tiongkok yang

berspesialisasi dalam pengembangan perangkat lunak, teknik elektronik, dan produk pertanian. Salah satu hasil analisis pengaruh langsung dalam penelitian yang berjudul "*Personal Resources Influence Job demands, Resources, And Burnout A One-Year, Three-Wave Longitudinal Study*" ini menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *job burnout*. Dan ditemukan pula bahwa *job burnout* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *job demands*

Penelitian lain dilakukan oleh Xanthopoulou, D. et al., (2007) dengan judul "*When do job demands particularly predict burnout?: The moderating role of job resources*". Penelitian ini fokus menganalisis karyawan organisasi perawatan di rumah, dan memeriksa bagaimana hubungan antara *job demand* (tuntutan emosional, pelecehan pasien, beban kerja, dan tuntutan fisik) terhadap *job burnout* (kelelahan dan sinisme) dengan *job resources* (otonomi, dukungan sosial, umpan balik kinerja, dan peluang untuk pengembangan profesional) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada kalangan profesional perawatan di dua organisasi rumah sakit di Belanda. Total responden sebanyak 747 karyawan sebagai sumber data yang dianalisis. Salah satu hasil analisis pengaruh langsung dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum, *job demand* adalah prediktor terkuat kelelahan, sedangkan (kurangnya) *job resources* adalah prediktor paling penting dari sinisme. Dibandingkan dengan indikator *job demand* lain, tuntutan fisik memiliki hubungan terlemah dengan kelelahan, sementara pelecehan memiliki hubungan yang paling kuat dengan sinisme. Selain itu, tuntutan emosional dan pelecehan pasien adalah prediktor terkuat kelelahan dan sinisme.

Penelitian Yener, M. & Coşkun, O., (2013) menguji pengaruh dari *job demand* dan *job resource* terhadap *job burnout*. Pada penelitian ini *job demand* diukur dengan indikator *work overload*, *role conflict* dan *role ambiguity*. *Job resource* diukur dengan indikator *distributive justice*, *coworker support*,

development opportunities, job autonomy, procedural justice, dan supervisor support. Sedangkan job burnout diukur dengan indikator emotional exhaustion, personal accomplishment, dan depersonalization. Penelitian dengan judul "Using Job resources and Job demands in Predicting Burnout" ini dilakukan pada 318 karyawan yang bekerja di Istanbul, Turki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work overload, role ambiguity dan role conflict (job demand) berpengaruh signifikan positif terhadap emotional exhaustion (job burnout). Untuk mengukur pengaruh pada indikator personal accomplishment (job burnout), role ambiguity (job demand) berpengaruh signifikan positif terhadap personal accomplishment (job burnout). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa work overload, role conflict and role ambiguity (job demand) berpengaruh signifikan positif terhadap depersonalization (job burnout).

2.2.3. Penelitian Terdahulu Terkait Job demand dan Kepuasan Kerja

Penelitian Karanika-Murray, M., et al., (2017) yang berjudul "Job demands, Job Control, Psychological Climate, And Job Satisfaction; A Cognitive Dissonance Perspective" bertujuan untuk menguji efek interaksi antara job control dan Psychological climate pada kepuasan kerja. Data penelitian ini dikumpulkan dari 17 jenis organisasi di Inggris dari berbagai sektor, termasuk pendidikan, periklanan, keuangan, manufaktur, dan pemerintah daerah. Penelitian ini dilakukan pada 5.039 karyawan dari 267 organisasi. Salah satu hasil analisis pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan bahwa job demands berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Hernandez, W. et al., (2018) yang berjudul "Evolving The Jd-R Model The Moderating Effects Of Job resources And Burnout Taxonomies" ini dilakukan untuk meneliti hubungan moderat taksonomi job burnout dalam model Job demand - Job resources (JD-R). Data penelitian ini diambil pada tahun 2014

yang dikumpulkan dari VHA employees as part of the U.S. Department of Veterans Affairs (VA) All Employee Survey (AES). Responden dalam penelitian ini adalah 23.221 perawat RN non-supervisor. Pada penelitian ini *job burnout* diukur menggunakan indikator *emotional exhaustion*, *depersonalization* dan *personal accomplishment*, sedangkan *job demand* diukur menggunakan indikator Amount of Work, dan Workload. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh langsung yang signifikan antara *job demand* dan *job burnout* terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Nauman, S., et al., (2019) bertujuan menyelidiki hubungan antara permintaan pekerjaan beban kerja dan kesejahteraan karyawan dengan efek mediasi dari *surface acting* (SA) dan efek moderasi dari *emotional labor* (EI) dalam organisasi jasa. Penelitian yang berjudul "*Job demand And Employee Well-Being A Moderated Mediation Model Of Emotional Intelligence And Surface Acting*" ini dilakukan pada 207 teknisi medis darurat. Salah satu hasil analisis pengaruh langsung dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *emotional exhaustion* dan tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja. Disisi lain, *emotional labor* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.4. Penelitian terdahulu terkait *Job burnout* dan Kinerja Karyawan

Penelitian dengan judul "*The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance*" bertujuan untuk mengeksplorasi anteseden yang mungkin dan konsekuensi dari kelelahan perawat dan untuk memeriksa efek moderat dari sifat pribadi dan masalah lingkungan kerja. Penelitian Cohen, A. & Abedallah, M., (2015) ini dilakukan pada 221 guru yang bekerja di sekolah dasar di komunitas Arab di Utara Israel. Pada penelitian ini *job burnout* diukur dengan tiga indikator yakni *emotional exhaustion*,

depersonalization dan *reduce personal accomplishment*. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden laki-laki, dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan lebih tua secara usia akan terkait dengan *in-role performance* dan OCB yang lebih tinggi serta tingkat *job burnout* yang lebih rendah. Salah satu hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh negatif terhadap *in-role performance*.

Penelitian yang berjudul “*Role Of Burnout On Job Level, Job Satisfaction, And Task Performance*” bertujuan untuk memeriksa peran mediasi *job burnout* dalam hubungan antara *job level* dan kepuasan kerja serta antara *job level* and *task performance*. Penelitian (Kim, W. *et al.*, 2017) ini dilakukan pada 342 pekerja di beberapa perusahaan di Korea. Pada penelitian ini, *job burnout* diukur menggunakan 3 indikator yakni *exhaustion*, *cynicism* dan *professional inefficacy*. Salah satu hasil analisis pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *exhaustion (job burnout)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *task performance*, namun *cynicism* dan *professional inefficacy* berpengaruh signifikan negatif terhadap *task performance*.

Tujuan dari penelitian Singh, V. & Singh, M. (2018) adalah untuk menguji peran *job crafting* sebagai mekanisme proaktif dalam mengurangi stres dan *job burnout*, dan juga meningkatkan *psychological availability* atau *resourcefulness of individuals*. Penelitian dengan judul “*A Burnout Model Of Job Crafting Multiple Mediator Effects On Job Performance*” ini juga memeriksa sejauh mana peran proaktif dari *job crafting* untuk menjelaskan pengaruh terhadap kinerja melalui beberapa efek mediasi dari *role stress*, *job burnout* dan *psychological availability*.

Penelitian ini dilakukan pada 268 profesional manajemen Teknologi Informasi (TI). Salah satu hasil analisis pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan.

2.2.5. Penelitian Terdahulu Terkait Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan

Tujuan dengan judul *Explicating innovation-based human resource management's influence on employee satisfaction and performance* dilakukan oleh Lasisi, T. *et al.*, (2020). Pada penelitian Lasisi, T. *et al.*, (2020) ini bertujuan untuk membangun dan menguji model empiris yang menyelidiki mekanisme di mana manajemen sumber daya manusia berbasis inovasi (HRM) mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan di bandara internasional Nigeria. Salah satu pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengukur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari pengujian pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain bahwa kepuasan kerja akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian Barakat, L. *et al.*, (2015) bertujuan menguji pengaruh *cultural intelligence* (CQ) pada kinerja karyawan dengan peran mediasi kepuasan kerja pada manajer global. Penelitian dengan judul "*Global managers An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance*" ini dilakukan pada 332 manajer global dari perusahaan multinasional yang beroperasi di Brasil. Salah satu hipotesis dalam penelitian ini mengukur pengaruh secara langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Crossman, A. & Abou-Zaki, B., (2003) yang berjudul "*Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff*" berusaha menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja, aspek pekerjaan individu, variabel sosio-demografis (usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan) dan kinerja karyawan di sektor perbankan komersial Lebanon. Data penelitian ini diambil dari

202 responden dari bank swasta komersial di Lebanon. Kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator *overall job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian Eliyana, A. *et al.*, (2019) membahas mengenai variabel anteseden dari kepemimpinan transformasional dengan pengaruhnya terhadap kinerja para pemimpin tingkat menengah di organisasi Pelabuhan Indonesia III Inc.

Responden dalam penelitian yang berjudul "*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*" ini adalah 30 pemimpin tingkat menengah di Pelabuhan Indonesia III Inc. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Hayati, K. & Caniago, I., (2012) bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *islamic work ethic* pada motivasi intrinsik, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian dengan judul "*Islamic Work Ethic The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*" ini dilakukan pada 149 karyawan bank syariah di Bandar Lampung, Indonesia. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memprediksi kinerja yang lebih tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Hendri, M., (2019) yang berjudul "*The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance*" ini bertujuan untuk menguji pengaruh *organizational learning* pada kepuasan kerja karyawan, pengaruh *organizational learning* terhadap komitmen organisasi, pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja karyawan, pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan

pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 130 karyawan di PTPN XIII (Perseroan Terbatas) di Kalimantan Barat, Indonesia. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dapat diartikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Jain, A., (2016) bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepercayaan vertikal pada *distributed leadership* (DL) dan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dan selanjutnya untuk mengamati peran *distributed leadership* (DL) dalam melaksanakan pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang berjudul "*The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context*" ini menguji pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada 2.217 semua pekerja rumah sakit, termasuk profesional kesehatan, staf layanan pendukung dan staf administrasi, yang dipekerjakan di rumah sakit yang baru bergabung di rumah sakit umum terbesar di Denmark. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Tujuan penelitian Pawirosumarto, S. et al., (2017) adalah untuk mengetahui pengaruh *work environment*, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dengan judul "*The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication*" ini dilakukan pada 179 responden yang berasal dari karyawan di Parador Hotels and Resorts, Indonesia. Pada penelitian ini, kepuasan kerja diukur dengan lima dimensi yakni *work, supervision, wage, promotion, co-worker*. Sedangkan kinerja karyawan diukur menggunakan enam dimensi, yakni: *work quality, labor quantity, time*

efficiency, work effectiveness, supervision needs, self-influence. Salah satu hasil analisis pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Peng, Y., (2014) menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk menguji efek dari berbagai aspek kepuasan kerja pada kinerja tugas dan kinerja kontekstual pustakawan universitas. Penelitian dengan judul "*Job satisfaction and job performance of university librarians A disaggregated examination*" ini dilakukan pada 735 pustakawan di 80 perpustakaan universitas di Taiwan. Pada penelitian ini, kepuasan kerja diukur dengan dua indikator yakni kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Sedangkan kinerja karyawan diukur dengan dua indikator yakni kinerja tugas (Task performance) dan kinerja kontekstual (Contextual performance). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Disisi lain, pengaruh kepuasan kerja intrinsik pada kinerja tugas lebih kuat daripada efek kepuasan kerja ekstrinsik pada kinerja tugas. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja intrinsik pada kinerja kontekstual lebih kuat daripada efek kepuasan kerja ekstrinsik pada kinerja kontekstual.

Penelitian Roberts, J. & David, M., (2019) memperkenalkan *boss phubbing (phone snubbing)*, didefinisikan sebagai persepsi karyawan bahwa atasan langsungnya terganggu oleh smartphone-nya saat berada di hadapannya, dan mempelajari hubungannya dengan kinerja karyawan. Pada penelitian ini mengukur pengaruh *boss phubbing* sebagai anteseden dan moderasi pengaruh dari *Trust-in-supervisor*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang berjudul "*Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance*" ini dilakukan pada 156 orang karyawan di AS. Salah satu hasil uji pengaruh langsung

dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian Sharma, P. *et al.*, (2016) adalah menggunakan *positive organizational behavior* dan *transformative service research* dalam memperkenalkan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) sebagai konstruk utama pada proses kualitas layanan internal (ISQ) yang dapat mendorong kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan. Penelitian dengan judul "*Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance Exploring the focal role of employee*" ini dilakukan pada 250 karyawan dan 25 pengawas di unit manufaktur provinsi Guangdong di Republik Rakyat Tiongkok. Salah satu hasil uji pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Tujuan penelitian dengan judul "*The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*" adalah untuk menguji pengaruh desain ulang pekerjaan serta efek interaksi dari desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P., (2016) ini dilakukan pada 295 karyawan di industri hotel dan resort serta karyawan perbankan di Thailand. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Soomro, B. & Shah, N., (2019) bertujuan untuk menyelidiki dampak orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian yang berjudul "*Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance*" ini dilakukan pada 332 pekerja di UKM Pakistan. Salah satu hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.6. Penelitian Terdahulu Terkait *Job demand*, *Job burnout* dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Babakus, E. *et al.*, (2009) bertujuan menyelidiki hubungan langsung orientasi pelanggan terhadap *job burnout* dan *job outcomes* (kinerja karyawan dan *turnover intentions*) dan peran orientasi pelanggan memediasi pengaruh antara *job demand*, *job burnout*, dan *job outcomes*. Pada penelitian yang berjudul “*The Role Of Customer Orientation As A Moderator Of The Job demand–Burnout–Performance Relationship A Surface-Level Trait Perspective*” ini *job resource* diukur dengan indikator *training*, *rewards*, *supervisory support*, dan *service technology/support*. *Job demand* diukur dengan indikator *role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload* sedangkan *job burnout* diukur dengan indikator *emotional exhaustion*, dan *depersonalization*. Penelitian ini dilakukan pada 724 karyawan frontline customer service di 50 branches. Salah satu hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh signifikan positif terhadap *job burnout*, namun tidak ditemukan pengaruh langsung yang signifikan antara *job demand* terhadap kinerja karyawan dan tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara *job burnout* terhadap kinerja karyawan. Disisi lain tidak ditemukan pengaruh signifikan langsung antara *job burnout* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan hasil bahwa *job burnout* memediasi pengaruh langsung antara *job demand* terhadap kinerja karyawan.

2.2.7. Penelitian terdahulu terkait *job demand*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Penelitian Lu, L. *et al.*, (2015) bertujuan untuk menyelidiki efek moderasi dari *personal resource* (orientasi nilai kerja intrinsik) pada hubungan antara *job demand*, *job resource*, dan kepuasan kerja. Penelitian dengan judul "*The Moderating Role Of Intrinsic Work Value Orientation On The Dual-Process Of Job demands And Resources Among Chinese Employees*" ini dilakukan pada 402 karyawan di Cina dan 306 karyawan di Taiwan. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* yang diukur dengan indikator *work constraints* berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian dengan judul "*Does The Effect Of Power Distance Moderate The Relation Between Person Environment fit And Job Satisfaction Leading To Job Performance? Evidence From Afghanistan And Pakistan*" ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *person-environment (P-E) fit* dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Gul, H. *et al.*, (2018) ini dilakukan pada 270 responden dari karyawan fakultas di Afghanistan (Kabul) dan Pakistan (Islamabad). Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.8. Penelitian terdahulu terkait *job demand*, kinerja karyawan dan *job resource*

Penelitian Dwyer, D. & Fox, W., (2006) bertujuan untuk menguji interaksi potensial antara *job demands* (*role job demands, workload job demands, work pacing job demands*) dan *job resources* (*control, supervisor support, training, task identity, task significance, skill variety, feedback*) untuk melihat apakah dan bagaimana *job resource* memberikan pengaruh terhadap dampak negatif dari *job demand* yang penuh tekanan pada indikator kinerja. Penelitian dengan judul "*The*

Relationship Between Job demands And Key Performance Indicators; Moderating Effects Of Job resources In Call Center" ini dilakukan pada 145 karyawan layanan pelanggan dari dua pusat panggilan masuk di barat laut Ohio. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung negatif antara *job demand* terhadap kinerja karyawan. Disisi lain, terdapat pengaruh langsung positif dari *job resource* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *job resource* memberikan peran moderasi terhadap pengaruh dari *job demand* terhadap kinerja karyawan.



BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1. Kerangka konseptual penelitian

Tiga transformasi yang di canangkan oleh Bank BTN yakni transformasi bisnis, infrastruktur dan sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kualitas perbankan di era digital dan tuntutan untuk bersaing dengan perusahaan fintech. Transformasi di bidang SDM tidak hanya fokus pada digitalisasi namun juga pada peningkatan performa karyawan. Menurut Bernardin, H. & Russel, J., (2010) berhasil dan tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan baik secara individual maupun secara kelompok dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

Hasil penelitian terdahulu dan teori menjadi dasar terbentuknya kerangka konsep dalam penelitian ini. Hasil penelitian Bakker, A. & Demerouti, E., (2016) menunjukkan bahwa kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh *job demand* (tuntutan pekerjaan) dan *job resource* (sumberdaya pekerjaan). Sejalan dengan hasil tersebut, Dwyer, D. & Fox, W., (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa *job demand* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain bahwa *job demand* dianggap tidak diinginkan oleh karyawan dan karenanya, akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih rendah secara keseluruhan. Penelitian Dwyer, D. & Fox, W., (2006) juga menunjukkan bahwa *job resource* memoderasi atau memperkuat pengaruh negatif dari *job demand* terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Cohen, A. & Abedallah, M., (2015) menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh signifikan negatif terhadap *in-role performance*. Sejalan dengan penelitian tersebut, Singh, V. & Singh, M. (2018) juga menemukan bahwa

job burnout berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan pada profesional manajemen Teknologi Informasi. Disisi lain, dalam penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) menemukan peran *job burnout* sebagai mediasi pengaruh langsung dari *job demand* terhadap kinerja karyawan.

Dalam model *job demand-resources* (JD-R) (Demerouti *et al.*, 2001) yang menggambarkan bagaimana karakteristik pekerjaan (*job demand resource*) dapat berdampak pada kelelahan (*job burnout*) dan/atau motivasi karyawan. Mendukung hal tersebut, Penelitian Alarcon, G., (2011) menunjukkan bahwa *job demand* yang diukur dengan indikator *role ambiguity*, *role conflict*, dan *workload* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*, *personal accomplishment* dan *cynicism* sebagai indikator *job burnout*. Peningkatan jumlah beban kerja (indikator *job demand*) yang dirasakan oleh karyawan perusahaan farmasi di Karachi akan meningkatkan *job burnout*, dan tekanan waktu (indikator *job demand*) secara positif terkait dengan kondisi *job burnout* (Adil, M. & Baig, M., 2018). Hasil penelitian McGregor, A. *et al.*, (2016) yang mengukur *job demand* dengan indikator intimidasi, tekanan waktu, dan konflik keluarga-kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *job burnout*. Begitu pula hasil penelitian Baka, L., (2015) menunjukkan bahwa *Job demand (interpersonal conflicts at work, organizational constraints dan workload)* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *job burnout*.

Sejalan dengan hasil tersebut, penelitian Hakanen, J. *et al.*, (2017) pada perawat gigi Di Finlandia menunjukkan bahwa *job demands* yang diukur dengan indikator *workload*, *emotional dissonance*, *work contents*, dan *physical job demands* menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kelelahan dan sinisme sebagai indikator *job burnout*. *Job demand* yang diukur dengan indikator *workplace bullying*, *time pressure* dan *work-family conflict* juga memiliki pengaruh langsung signifikan positif terhadap *job burnout* pada pekerja Australia McGregor,

A. *et al.*, (2016). Penelitian Montgomery, A. *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa *job demand* (*workload*, *emotional* dan *organizational*) berpengaruh signifikan positif terhadap *job burnout* (*exhaustion* dan *depersonalization*).

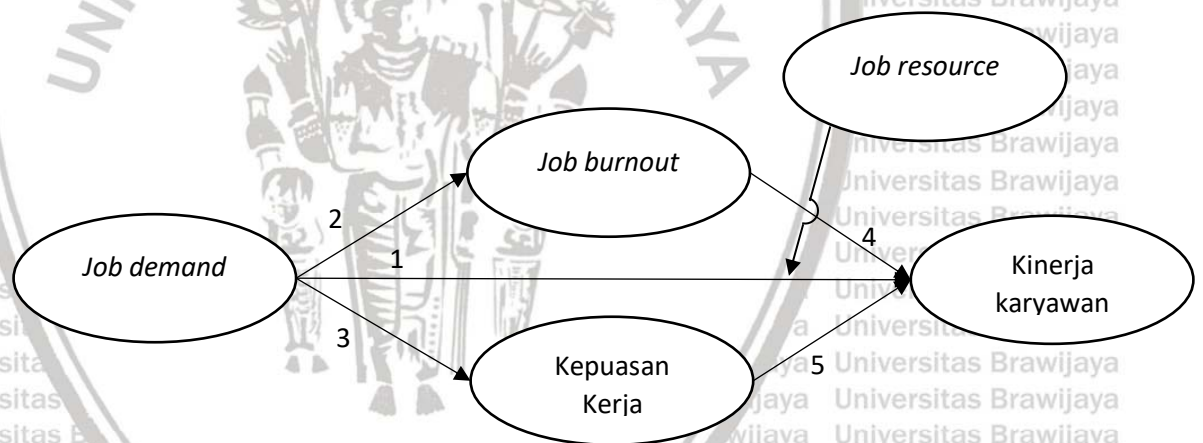
Namun, kinerja karyawan tidak hanya dapat dipengaruhi oleh *job demand* ataupun *job burnout*. Pada model *Job Characteristics* (model karakteristik pekerjaan) menunjukkan bahwa peningkatan atau kompleksitas pekerjaan terkait dengan sikap positif dari hasil pekerjaan dan lingkungan kerja. Sikap positif tersebut dapat menghasilkan organisasi yang positif seperti peningkatan kepuasan kerja, motivasi dan kinerja (Hackman, J. & Oldham, G., 1976).

Mendukung hal tersebut, penelitian Barakat, L. *et al.*, (2015) dan Eliyana, A. *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pada para manajer global di perusahaan multinasional dan para pemimpin tingkat menengah. Kepuasan kerja juga berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja pada beberapa supervisor dan karyawan di provinsi Guangdong, Republik Rakyat Tiongkok (Sharma, *et al.*, 2016).

Sejalan dengan beberapa penelitian tersebut, penelitian Gul, H. *et al.*, (2018); Hayati, K. & Caniogo, I., (2012); Hendri, M., (2019); (Jain, A., 2016); Peng, Y., (2014); Roberts, J. & David, M., (2019); Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P., (2016); Soomro, B. & Shah, N., (2019) yang menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan positif. Penelitian Lu, L. *et al.*, (2015) pada karyawan di Cina dan di Taiwan menunjukkan bahwa *job demand* yang diukur dengan indikator *work constraints* berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan hasil tersebut, Hernandez, W. *et al.*, (2018) menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan antara *job demand* terhadap kepuasan kerja.

Disisi lain, mengacu peran *job resource* pada model *Job demand-Resource* (JD-R). Model JD-R mengasumsikan bahwa sumber daya pekerjaan

(*job resource*) berperan sebagai motivasional yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja, serta membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007). Penelitian Xanthopoulou, D. *et al.*, (2007) pada 747 karyawan mendukung hal tersebut, hasil penelitian Xanthopoulou, D. *et al.*, (2007) menunjukkan bahwa *job demand* sebagai prediktor terkuat kelelahan dan kurangnya *job resources* sebagai prediktor paling penting dari sinisme. Tuntutan emosional dan pelecehan pasien (indikator *job demand*) adalah prediktor terkuat kelelahan dan sinisme (indikator *job burnout*). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung indikator *job resources* kecuali otonomi (dukungan sosial, umpan balik kinerja, dan peluang untuk pengembangan profesional) mendukung pengaruh tidak langsung dari *job demand* terhadap burnout.



Gambar 3.1

Kerangka konsep penelitian

Penelitian pendukung hipotesis:

1. Babakus *et al.*, (2009); Calderwood, C. & Gabriel, A., (2017); Dwyer, D. & Fox, W., (2006)
2. Adil, M. & Baig, M., (2018); Alarcon, G., (2011); (Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., 2018); Babakus *et al.*, (2009); Baka, L., (2015); Bakker, A. *et al.*, (2004); Bermejo *et al.*, (2013); Brenninkmeijer *et al.*, (2010); Chen,

- S. & Chen, C., (2018); Elst, T. *et al.*, (2016); Evers, A. *et al.*, (2017); Frins, W., *et al.*, (2016); Hakanen, J. *et al.*, (2017); Hernandez, W. *et al.*, (2018); Hu, Q. *et al.*, (2011); Hu, Q. *et al.*, (2013); Kim, Y., (2016); Lizano, E. & Barak, M., (2012); McGregor, A. *et al.*, (2016); Montgomery, A. *et al.*, (2015); Nauman, S., *et al.*, (2019); Bermejo *et al.*, (2013) Wang, Y. *et al.*, (2016); Xanthopoulou, D. *et al.*, (2007); Yener, M. & Coşkun, O., (2013)
3. Hernandez, W. *et al.*, (2018); Lu, L. *et al.*, (2015); Karanika-Murray, M., *et al.*, (2017); Nauman, S., *et al.*, (2019).
 4. Babakus *et al.*, (2009); Bakker, A. *et al.*, (2004); Cohen, A. & Abedallah, M., (2015); Singh, V. & Singh, M. (2018).
 5. Barakat, L. *et al.*, (2015); Crossman, A. & Abou-Zaki, B., (2003); Eliyana, A. *et al.*, (2019); Gul, H. *et al.*, (2018); Hayati, K. & Caniago, I., (2012); Hendri, M., (2019); (Jain, A., 2016); Pawirosumarto, S. *et al.*, (2017); Peng, Y., (2014); Roberts, J. & David, M., (2019); Sharma, P. *et al.*, (2016); Soomro, B. & Shah, N., (2019)
 6. Babakus *et al.*, (2009).
 7. Lu, L. *et al.*, (2015); Gul, H. *et al.*, (2018)
 8. Dwyer, D. & Fox, W., (2006).

3.2. Hipotesis penelitian

3.2.1. Pengaruh *Job demand* terhadap kinerja karyawan

Job demands terdiri dari faktor-faktor seperti tekanan waktu dan beban kerja yang dapat mengurangi kesehatan dan energi yang nantinya dapat menyebabkan gangguan mental selama periode waktu tertentu dan akhirnya dapat menciptakan kinerja karyawan yang rendah (Demerouti, E. & Bakker, A., 2011). Menurut Sharma, S., (2015) Tekanan waktu yang tinggi dapat menyebabkan stres fisiologis dan psikologis yang parah. Akibatnya, karyawan

tidak hanya kehilangan kontrol di tempat kerja tetapi tingkat stres mereka juga semakin meningkat terutama karena sikap organisasi yang acuh tak acuh. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian Dwyer, D. & Fox, W., (2006) pada 145 karyawan layanan pelanggan dari dua pusat panggilan masuk di barat laut Ohio, menunjukkan bahwa *job demand* yang diukur dengan indikator role *job demands*, workload *job demands*, *work pacing job demands* berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: *Job demand* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan

3.2.2. Pengaruh *Job demand* terhadap *Job burnout*

Menurut Maslach, C. & Leiter, M., (2008), Model JD-R, diterapkan untuk memahami *job burnout*, mengidentifikasi tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan sebagai indikator utama, sehingga tuntutan pekerjaan berhubungan positif dengan *job burnout*, sedangkan sumber daya pekerjaan berhubungan negatif dengan hal itu (Babakus, E. *et al.*, 2009; Bakker, A. *et al.*, 2004). Maslach, C. *et al.*, 2001) menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menghabiskan energi individu, dan bahwa kontrol yang tidak memadai atas sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, kurangnya imbalan yang sesuai, kehilangan rasa hubungan positif dengan rekan kerja, ketidakadilan, dan konflik antara nilai-nilai karyawan dan organisasi juga dapat menyebabkan *job burnout*. Menurut Hobfoll, S. & Freedy, J., (1993) *Job burnout* berkembang sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan dan lingkungan kerja.

Telah banyak hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh langsung positif signifikan terhadap *job burnout* dengan berbagai indikator dari *job demand* seperti work demands, interpersonal *job demands* dan

multicultural work demands (Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., 2018); role ambiguity, role conflict, role overload (Babakus, E. *et al.*, 2009); interpersonal conflicts at work, organizational constraints dan workload *job demand* (Baka, L., (2015); workload, physical *job demands*, work contents, dan emotional dissonance (Hakanen, J. *et al.*, 2017); tangible *job demands* dan intangible *job demands* (Chen, S. & Chen, C., 2018); job stress dan work-family conflict (Lizano, E. & Barak, M., 2012); *workplace bullying*, *time pressure* dan *work-family conflict* (McGregor, A. *et al.*, 2016).

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap berbagai indikator *job burnout* seperti exhaustion dan disengagement (Bakker, A. *et al.*, 2004); emotional exhaustion dan depersonalization (Montgomery, A. *et al.*, (2015); emotional exhaustion, cynicism dan reduced personal accomplishment, depersonalization (Alarcon, G., 2011); emotional exhaustion, depersonalization dan personal accomplishment (Hernandez, W. *et al.*, 2018; Yener, M. & Coşkun, O., 2013).

Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, hasil penelitian Nauman, S., *et al.*, (2019); Frins W, *et al*, (2014); Evers, A. *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap emotional exhaustion. Sedangkan penelitian penelitian Hu, Q. *et al.*, (2011) dan Hu, Q. *et al.*, (2013) pada karyawan di cina menunjukkan *job demand* berpengaruh signifikan positif terhadap *job burnout*. penelitian yang dilakukan pada 163 ahli terapi musik yang merupakan anggota dari the Korean Music Therapy Association or the National Association of Korean Music Therapists, menunjukkan bahwa *job demand* secara signifikan terkait dengan *job burnout* (Kim, Y., 2016). Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Job demand* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *Job burnout*

3.2.3. Pengaruh *Job demand* terhadap kepuasan kerja

Model JDCS mengusulkan bahwa paparan kronis terhadap stres, yang dihasilkan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi, yang menghasilkan rangsangan psikologis jangka panjang dan ketidaknyamanan, serta aktivasi jangka panjang yang berkontribusi pada kecemasan, depresi, kelelahan, penurunan fungsi mental, berkurangnya kepuasan kerja dan kemungkinan penyakit kardiovaskular, muskuloskeletal dan somatik (Karasek, R., 1979), (Karasek, R., 1998); (Karasek, R. & Theorell, T., 1990).

Mendukung pendapat tersebut, hasil penelitian Hernandez, W. *et al.*, (2018) pada 23.221 perawat di U.S menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan hasil tersebut hasil penelitian Lu, L. *et al.*, (2015) pada 402 karyawan di Cina dan 306 karyawan di Taiwan, menunjukkan bahwa *job demand* yang di ukur dengan indikator *work constraints* berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian Karanika-Murray, M., *et al.*, (2017) pada 5.039 karyawan dari berbagai sektor, termasuk pendidikan, periklanan, keuangan, manufaktur, dan pemerintah daerah. data menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori serta hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Job demand* berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja

3.2.4. Pengaruh *Job burnout* terhadap Kinerja karyawan

Menurut Maslach, C. & Leiter, M., (2008), berkurangnya prestasi pribadi sebagai salah satu indikator *job burnout* dapat mengacu pada perasaan tidak kompeten dan kurangnya prestasi dan produktivitas dalam pekerjaan dan karyawan yang menganggap berkurangnya prestasi pribadi cenderung kurang percaya diri dalam kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cohen, A. & Abedallah, M., (2015) dan Singh, V. & Singh, M. (2018). Salah satu hasil penelitian Cohen, A. & Abedallah, M., (2015) pada 221 guru yang bekerja di sekolah dasar di komunitas arab di utara Israel menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh negatif terhadap in-role performance. Sedangkan hasil penelitian Singh, V. & Singh, M. (2018) pada 268 profesional manajemen Teknologi Informasi (TI) menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Job burnout* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan

3.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sikap positif pada pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas individu, memastikan kesehatan fisik dan mental, dan meningkatkan moral yang berdampak pada berkontribusi, kepuasan dan pembelajaran keterampilan kerja yang lebih cepat (Moghimi, 2006). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pada 270 dari karyawan fakultas di Afghanistan (Kabul) dan Pakistan (Islamabad) (Gul, H. et al., (2018). Penelitian Lasisi, T. et al., (2020) yang dilakukan pada karyawan karyawan di bandara internasional Nigeria di Januari hingga Maret 2019

menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian Peng, Y., (2014) pada 735 pustakawan di 80 perpustakaan universitas di Taiwan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja interinsik dan eksterinsik berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja tugas dan kinerja konseptual. Sedangkan pada penelitian Barakat, L. *et al.*, (2015) yang dilakukan pada 332 manajer global dari perusahaan multinasional yang beroperasi di Brasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan. dan pada penelitian Roberts, J. & David, M., (2019) yang dilakukan 156 orang karyawan di AS menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan seperti Hayati, K. & Caniago, I., (2012) pada 149 karyawan bank syariah di Bandar Lampung, Indonesia, penelitian Eliyana, A. *et al.*, (2019) pada 30 pemimpin tingkat menengah di Pelabuhan Indonesia III Inc dan penelitian Hendri, M., (2019) pada 130 karyawan di PTPN XIII (Perseroan Terbatas) di Kalimantan Barat, Indonesia menunjukkan bahwa Karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memprediksi kinerja yang lebih tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan pada 2.217 pekerja rumah sakit di rumah sakit umum terbesar di Denmark (Jain, A., 2016) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. pada penelitian Sharma, P. *et al.*, (2016) yang dilakukan pada 250 karyawan dan 25 pengawas di unit manufaktur di provinsi Guangdong di Republik Rakyat Tiongkok juga menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan pada 295 karyawan di industri

hotel dan resort serta karyawan perbankan di Thailand (Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P., 2016) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan. dan penelitian Soomro, B. & Shah, N., (2019) pada 332 pekerja UKM di Pakistan juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

3.2.6. Peran mediasi *job burnout* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

Penelitian Babakus *et al.*, (2009) yang dilakukan pada 724 karyawan frontline customer service di 50 branches menunjukkan bahwa *job burnout* memediasi pengaruh langsung antara *job demand* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: *job burnout* memediasi pengaruh langsung antara *job demand* terhadap kinerja karyawan

3.2.7. Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh *Job demand* Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menghadapi pekerjaan yang berlebihan, individu dihadapkan pada konflik untuk memenuhi tuntutan pekerjaan atas kuantitas atau tekanan waktu.

Stres kerja muncul atas pengaruh negatif dan perasaan tegang dengan ketidakmampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan seseorang. Proses stres yang dipicu oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan dapat menyebabkan *job burnout* akan mengarah pada hasil negatif

seperti kinerja buruk (Taris, T., 2006), kemampuan kerja yang terhambat (Siebt *et al.*, 2009),

Job resources terdiri dari berbagai faktor (seperti dukungan manajemen, umpan balik dari pengawas, pengembangan keterampilan, dan otonomi) yang memotivasi karyawan dan mengurangi dampak dari tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi (Demerouti, E. & Bakker, A., 2011). Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

3.2.8. Peran Moderasi *Job resource* Pada Pengaruh *Job demand* Terhadap Kinerja Karyawan

Proses motivasi yang dipicu oleh *job resource* yang tinggi seperti umpan balik kinerja dan kontrol pekerjaan dapat mengarah pada hasil positif seperti komitmen organisasi, niat untuk tinggal, perilaku peran ekstra, dan kinerja (Van Den Broeck *et al.*, 2013). *job resource* adalah pendorong motivasi yang paling penting, dan dapat mengarah pada keterlibatan kerja yang tinggi, sinisme yang rendah dan kinerja yang baik (Bakker, A. & Demerouti, E., 2007). Pada proses motivasi, Bakker, A. & Demerouti, E., (2007) juga menekankan pada sifat motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) dari *job resource* di mana peran motivasi intrinsik mendorong pengembangan, pertumbuhan, dan pembelajaran karyawan, sementara peran motivasi ekstrinsik membantu dalam mencapai tujuan kerja.

Job resource adalah aspek pekerjaan yang dapat meringankan tuntutan pekerjaan atau membantu individu dalam mencapai kesejahteraan yang lebih besar (Bakker, A. *et al.*, 2004; Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004). Untuk menghadapi terlalu banyak tantangan, ketika pekerjaan menuntut baik secara psikologis maupun fisik, karyawan tersebut akan mengalami kondisi kerja yang

berlebihan dan memaksa mereka memanfaatkan kapasitas atau sumber daya dalam upaya mempertahankan fungsi yang terintegrasi (Fletcher, 1988; Karasek, R., 1979; (Karasek, R., 1998); (Karasek, R. & Theorell, T., 1990); Schabracq, Cooper & Winnubst, 1996). Jika tidak ditidakanjuti, tuntutan pekerjaan yang tinggi menghasilkan stres kerja yang tinggi yang nantinya akan berpotensi mempengaruhi penurunan kesehatan psikologis dan fisik pekerja melalui kelelahan, dekompensasi, dan response neuro-kimia (Kahn, R. & Byosiere, P., 1990); Karasek, R., 1979; (Karasek, R. & Theorell, T., 1990); Payne, R. & Fletcher, B., (1983).

Pada penelitian Bakker, A. & Demerouti, E., (2016) menunjukkan bahwa *job demand* dan *job resource* dapat memiliki efek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Dwyer, D. & Fox, W., (2006) pada 145 karyawan layanan pelanggan dari dua pusat panggilan masuk di barat laut Ohio, menunjukkan bahwa *job resource* memberikan peran moderasi terhadap pengaruh dari *job demand* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: *Job resource* memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

3.3. Definisi Operasional Variabel

variabel dalam penelitian ini terdiri dari empat jenis variabel yakni variabel independen, variabel dependen, variabel mediasi dan variabel moderasi. Variabel independen yakni *job demand*, variabel dependen yakni kinerja karyawan, variabel mediasi yakni *job burnout* dan kepuasan kerja, sedangkan variabel moderasi yakni *job resource*. Berikut merupakan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

3.3.1. Job demand

Pada penelitian ini, *Job demand* didefinisikan sebagai tuntutan pekerjaan yang terkait dengan jabatan pada pekerjaan seorang karyawan dan telah ditetapkan serta harus dipenuhi oleh karyawan selama bekerja. *Job demand* diukur dengan indikator *qualitative demand*, *quantitative demand*, dan *organisasional demand* yang mengacu pada skala pengukuran *the Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW)* (Veldhoven, M. et al., 2002; Schaufeli, W., 2015; Schaufeli, W., 2017). Secara lebih rinci, indikator *job demand* dijelaskan sebagai berikut:

a. Qualitative demands

Qualitative demand merupakan tuntutan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan tekanan fisik dan emosional kepada karyawan. Karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan membebani karyawan secara fisik maupun emosional seperti tuntutan pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi, dan tuntutan untuk selalu bersikap positif dalam segala situasi. Secara personal, tuntutan *qualitative* tersebut dapat berdampak buruk pada kehidupan keluarga dari karyawan. *Qualitative demand* dalam penelitian ini diukur dengan lima item, yakni, *emotional demand*, *positive demand*, *mental demands*, *physical demands*, dan *work-home conflict*

b. Quantitative job demands

Quantitative demand merupakan elemen-elemen pekerjaan yang berkaitan dengan jumlah dan kecepatan dalam melakukan pekerjaan.

Jumlah pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan dirasa terlalu banyak atau waktu yang terlalu sedikit untuk dikerjakan. *Quantitative demand* juga mengacu pada ketidakmampuan karyawan untuk menghadapi dampak akan perubahan yang terjadi pada pekerjaan yang harus

dipenuhi. Pada penelitian ini *quantitative demand* diukur dengan tiga item yakni *work overload*, *time pressure* dan *pace of change*.

c. *Organizational demands*

Organizational demand merupakan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang berasal dari kondisi lingkungan organisasi.

Organizational demand berupa dampak negatif atas perubahan yang terjadi di pada organisasi, birokrasi yang dirasa terlalu menyulitkan, sarana dan prasarana yang tidak memadai untuk mendukung karyawan bekerja, aturan yang dirasa tidak sesuai dengan tuntutan yang harus dipenuhi karyawan, maupun ketidakmampuan karyawan untuk memenuhi tuntutan interpersonal. Dalam penelitian ini, *organizational demand* diukur dengan tujuh item yakni antara lain, *negative change*, *bureaucracy*, *harassment*, *ambiguous instructions*, *role conflicts*, *interpersonal conflicts* dan *interpersonal demand*.

3.3.2. Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini, kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian atas hasil akhir dari usaha karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

Pencapaian tersebut diukur berdasarkan standar pengukuran yang berlaku sesuai bidang dan jabatan dari karyawan yang bersangkutan. Pada penelitian ini, kinerja karyawan diukur berdasarkan perpaduan indikator dari Bernardin, H. & Russel, J., (2010) dan indikator dari Gomes, F. *et al.* (2003), yang terdiri dari lima indikator.

Indikator tersebut antara lain kualitas (Quality), kuantitas (Quantity), ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama. Secara lebih rinci, indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Kualitas (Quality)

Kualitas merupakan tingkatan karyawan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan *job deskripsi* pekerjaan dari masing-masing jabatan.

Kualitas yang dimaksudkan terkait dengan tingkat kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang diwujudkan dalam bentuk kehati-hatian dan ketelitian dalam melakukan pekerjaan. Item dari indikator kualitas ini adalah kecermatan bekerja.

b. Kuantitas (Quantity)

Kuantitas merupakan tingkatan pencapaian karyawan terhadap target pekerjaan yang telah ditentukan seperti jumlah dan volume pekerjaan.

Indikator kuantitas diukur dengan item kesesuaian pencapaian volume kerja

c. Ketepatan waktu

Indikator ketepatan waktu merupakan tingkatan kemampuan karyawan untuk memanfaatkan waktu kerja secara efektif serta kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Indikator ketepatan waktu diukur dengan item ketepatan waktu bekerja.

d. Kehadiran

Indikator kehadiran merupakan tingkatan kedisiplinan karyawan dalam hal kehadiran di tempat kerja. Indikator kehadiran mengacu pada kemampuan karyawan hadir untuk bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan dan tidak berusaha meninggalkan pekerjaan di jam kerja serta kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan target yang ditentukan. Indikator kehadiran dalam penelitian ini diukur dengan dua item yakni kesesuaian jam kerja dan penyelesaian tugas.

e. Kerja sama

Kerja sama ditinjau dari tingkatan kemampuan karyawan untuk dapat menyesuaikan diri dan bekerja sama dengan rekan-rekan yang lain di tempat kerja. Kerja sama mengacu pada kesediaan karyawan untuk bekerja secara tim dengan rekan kerja serta memiliki kemauan dan kemampuan untuk membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya. Indikator kerjasama diukur dengan dua item yakni kesediaan bekerja sama dan kemampuan bekerja sama.

3.3.3. *Job burnout*

Pada penelitian ini, *job burnout* didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana karyawan mengalami kelelahan baik secara emosional maupun fisik yang terjadi secara berkepanjangan yang dapat berdampak pada perubahan sikap dan perilaku negatif. Indikator pengukuran variabel *job burnout* mengacu pada *the Chinese version of the Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS)* (Hu & Schaufeli, 2011; Schaufeli, W. et al., 1996) yang terdiri dari *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *cynicism*. Secara lebih rinci ketiga indikator tersebut dijelaskan berikut ini:

a. *Emotional Exhaustion*

Emotional exhaustion merupakan perasaan kehilangan energi, kognitif, secara emosional sebagai konsekuensi jangka panjang dari paparan yang terlalu lama terhadap tuntutan pekerjaan tertentu yang tidak dapat dipenuhi atau membebani karyawan. *Emotional exhaustion* diukur menggunakan tiga item yakni kelelahan emosional, perasaan gagal terhadap pekerjaan, perasaan lelah terhadap pekerjaan

b. *Depersonalization*

Depersonalization merupakan keadaan di mana seseorang tidak hanya memiliki perasaan negatif terhadap objek kerja, konten pekerjaan, klien dan rekan kerja, tetapi juga sikap untuk berusaha menjauhkan diri dari pekerjaan. *Depersonalization* diukur dengan tiga item yakni acuh terhadap pekerjaan, stress terhadap lingkungan kerja, acuh terhadap pelanggan

c. *Cynicism*

Kondisi *cynicism* merupakan sikap negatif dari karyawan yang ditunjukkan dengan menurunnya antusias dalam bekerja serta sikap meragukan kontribusi yang telah karyawan berikan pada organisasi. *Cynicism* diukur dengan dua item yakni hilangnya antusias dan meragukan kontribusi pribadi.

3.3.4. Kepuasan kerja

Pada penelitian ini, kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional yang positif atau menyenangkan yang timbul dari lingkungan pekerjaan atau hasil kinerja karyawan. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator *overall job satisfaction* (Quarstein, V. *et al.*, 1992; Crossman, A. & Abou-Zaki, B., 2003; Noermijati, N. *et al.*, 2020). *Overall job satisfaction* merupakan kepuasan kerja secara menyeluruh yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut dapat dilihat dari loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, serta rasa suka dan bangga yang muncul selama karyawan melaksanakan pekerjaannya. *Overall job satisfaction* dijabarkan dalam empat item kuesioner, antara lain kebanggaan terhadap pekerjaan, loyalitas terhadap pekerjaan, rasa suka terhadap pekerjaan,

puas terhadap pekerjaan. Secara lebih rinci indikator kepuasan kerja tersebut dijelaskan berikut ini:

a. Kebanggaan terhadap pekerjaan

Kebanggaan terhadap pekerjaan merupakan perasaan bangga yang muncul dari diri karyawan ketika melaksanakan pekerjaan dan ketika menduduki suatu pekerjaan

b. Loyalitas terhadap pekerjaan

Loyalitas terhadap pekerjaan diwujudkan ketika mendapatkan peluang/tawaran yang lebih baik, karyawan lebih memilih tetap bekerja di pekerjaan yang sekarang dan tidak berkeinginan untuk berpindah kerja.

c. Rasa suka terhadap pekerjaan

Rasa suka terhadap pekerjaan merupakan perasaan yang muncul dalam bentuk perasaan suka ketika melaksanakan pekerjaan.

d. Puas terhadap pekerjaan

Puas terhadap pekerjaan merupakan perasaan puas yang muncul dari proses maupun hasil pekerjaan yang dilakukan.

3.3.5. *Job resource*

Pada penelitian ini, *job resource* didefinisikan sebagai sumber daya pekerjaan yang secara langsung diberikan oleh organisasi maupun yang telah tersedia dari lingkungan organisasi. *Job resource* merupakan upaya organisasi yang bertujuan membantu karyawan melakukan dan memenuhi tuntutan pekerjaannya. Variabel *job resource* mengacu pada *the Questionnaire on the*

Experience and Evaluation of Work (QEEW) (Veldhoven, M. et al., 2002; Schaufeli, W., 2015; Schaufeli, W., 2017; Bakker, A. et al., 2004). *Job resource* dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator yakni *social resources*, *work*

resources, organizational resources dan *developmental resources*. Secara lebih rinci, indikator *job resource* dijabarkan sebagai berikut:

a. *Social resources*

Social resource merupakan sumber daya pekerjaan yang berasal dari lingkungan sosial organisasi dan bertujuan mendukung karyawan melakukan pekerjaannya. *social resource* diwujudkan dalam bentuk dukungan, bantuan dan kesediaan dari rekan kerja maupun atasan.

Social resource juga diwujudkan dengan kondisi lingkungan organisasi yang berupaya menghargai hasil pekerjaan dari karyawan. Indikator *social resource* diukur dengan sembilan item, yakni *team climate, co-worker support, supervisor support, supervisor ability, team atmosphere, team effectiveness, role clarity, fulfillment of expectations* dan *recognition*.

b. *Work resources*

Work resource merupakan sumber daya pekerjaan yang tersedia untuk membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan dan berasal dari pekerjaan itu sendiri. *Work resource* diwujudkan dalam bentuk keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaan, variasi tugas yang diterima oleh karyawan, kesempatan karyawan dalam partisipasi pengambilan keputusan, sarana dan prasarana yang mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya serta umpan balik yang diterima karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Indikator *Work resource* diukur dengan item *job control, task variety, participation in decision making, use of skills*, dan *availability of tools*.

c. *Organizational resources*

Organizational resource merupakan sumber daya pekerjaan berasal dari lingkungan organisasi dengan tujuan mendukung karyawan

melaksanakan pekerjaannya. *Organizational resource* diwujudkan dengan lingkungan organisasi yang mendukung komunikasi yang baik antar karyawan, kepemimpinan yang mendukung kinerja karyawan, sistem organisasi yang adil bagi karyawan serta sistem pembayaran yang di rasa adil bagi setiap karyawan. Indikator *organizational resource* diukur dengan item *communication, trust in leadership, organizational justice dan fair pay*.

d. *Developmental resources*

Development resource merupakan sumber daya pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan yang bertujuan mendukung perkembangan karyawan secara pribadi selama melakukan pekerjaan di organisasi tersebut. *Development resource* diwujudkan dalam bentuk umpan balik yang diterima karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan, serta bantuan yang diterima oleh karyawan dari organisasi untuk mendapatkan pembelajaran mengenai hal-hal yang baru selama karyawan melakukan pekerjaannya. Indikator *development resource* diukur dengan item *performance feedback dan possibilities for learning and development*.

Tabel 3.1

Variabel, Indikator dan Item Penelitian

variabel	indikator	No Item	Item
<i>Job Demand</i>	<i>Qualitative Job Demands</i>	1.	<i>Emotional demands</i>
		2.	<i>Positive demand</i>
		3.	<i>Mental demands</i>
		4.	<i>Physical demands</i>
		5.	<i>Work-home conflict</i>
	<i>Quantitative Job Demands</i>	6.	<i>Work overload</i>
		7.	<i>Time pressure</i>
		8.	<i>Pace of change</i>

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian

variabel	indikator	No Item	Item	
<i>Job Demand</i>	<i>Organizational Demands</i>	9.	<i>Negative change</i>	
		10.	<i>Bureaucracy</i>	
		11.	<i>Harassment</i>	
		12.	<i>Ambiguous instructions</i>	
		13.	<i>Role conflicts</i>	
		14.	<i>Interpersonal conflicts</i>	
		15.	<i>Interpersonal Demand</i>	
Kinerja karyawan	Kualitas (Quality)	16.	Kecermatan bekerja	
	Kuantitas (Quantity)	17.	Kesesuaian pencapaian volume kerja	
	Ketepatan waktu	18.	Ketepatan waktu bekerja	
	Kehadiran	19.	Kesesuaian jam kerja	
	Kerja sama		20.	Penyelesaian tugas
			21.	Kesediaan bekerja sama
<i>Job burnout</i>	<i>Emotional Exhaustion</i>	22.	Kemampuan bekerja sama	
		23.	Kelelahan emosional	
		24.	Perasaan gagal	
	<i>Depersonalization</i>	25.	Perasaan lelah	
		26.	Acuh terhadap pekerjaan	
		27.	Stress terhadap lingkungan kerja	
	<i>Cynicism</i>		28.	Acuh terhadap pelanggan
			29.	Hilangnya antusias
Kepuasan kerja	<i>overall job satisfaction</i>	30.	Meragukan kontribusi pribadi	
		31.	Kebanggaan terhadap pekerjaan	
		32.	Loyalitas terhadap pekerjaan	
		33.	Rasa suka	
<i>Job resource</i>	<i>Social resources</i>	34.	Kepuasan	
		35.	<i>team climate</i>	

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Penelitian

variabel	indikator	No Item	Item
<i>Job resource</i>	<i>Social resources</i>	36.	<i>Co-worker support</i>
		37.	<i>Supervisor support</i>
		38.	<i>Supervisor ability</i>
		39.	<i>Team atmosphere</i>
		40.	<i>Team effectiveness</i>
		41.	<i>Role clarity</i>
		42.	<i>Fulfillment of expectations</i>
	<i>Work resources</i>	43.	<i>Recognition</i>
		44.	<i>Job control</i>
		45.	<i>Task variety</i>
		46.	<i>Participation in decision making</i>
		47.	<i>Use of skills</i>
		48.	<i>Availability of tools</i>
	<i>Organizational resources</i>	49.	<i>Communication</i>
		50.	<i>Trust in leadership</i>
		51.	<i>Organizational justice</i>
		52.	<i>Fair pay</i>
	<i>Developmental resources</i>	53.	<i>Performance feedback</i>
		54.	<i>Possibilities for learning & development</i>

Sumber: Data sekunder diolah, 2020

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Penelitian masuk dalam kategori penelitian explanatory research dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan atau sebab akibat di antara variabel yang ada melalui pengujian hipotesis.

Secara khusus penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal, karena dalam penelitian berusaha untuk menemukan penjelasan tentang peran variabel-variabel yang diteliti dan hubungan kausal antara variabel. Penelitian ini berusaha menganalisis peran mediasi *job burnout* dan kepuasan kerja serta peran moderasi *job resource* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan.

Metode survei digunakan dalam penelitian ini karena informasi yang dikumpulkan berasal dari responden dengan menggunakan kuesioner dan datanya diperoleh dari sampel atas populasi (Saunders, M. *et al.*, 2016). Data penelitian kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2017). Data kualitatif yang diangkakan terdapat pada skala pengukuran dengan menggunakan jawaban berupa skor (Sugiyono, 2017).

4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank BTN Malang berikut Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas yang tersebar Di Kota Malang. Bank BTN Malang di kota malang terdiri dari 13 kantor yang terdiri dari 1 kantor pusat, 5 kantor cabang pembantu dan 7 kantor kas.

Karyawan Bank BTN, dipilih sebagai objek penelitian ini karena Bank BTN merupakan salah satu Bank BUMN di Indonesia yang sedang berupaya

meningkatkan kinerja karyawannya dengan menciptakan berbagai transformasi.

Bank BTN memiliki tiga transformasi yang dilakukan, yakni transformasi bisnis, infrastruktur dan sumber daya manusia. Pada transformasi infrastruktur, Bank BTN mengembangkan layanan digital banking untuk lebih mempermudah layanan kepada nasabah. Penerapan layanan digital banking telah dilakukan Bank BTN dengan membuka gerai smart branch, portal www.btnproperti.co.id, dan www.rumahmurahbtn.co.id bagi masyarakat yang ingin mencari informasi terkait kredit rumah baru hingga soal mengajukan KPR. Sedangkan untuk transformasi SDM dilakukan dengan tujuan agar proses kerja bank BTN dapat lebih cepat.

Selain itu, diharapkan SDM Bank BTN dapat mengedepankan *good corporate governance*, sehingga proses transformasi yang dilakukan perseroan dapat berjalan baik.

Bank BTN juga memiliki beberapa program yang dapat mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang termuat dalam lima strategi Bank BTN. Strategi pertama disebut dengan “clear & promising direction”. Strategi pertama ini fokus untuk meningkatkan engagement karyawan dengan selalu melibatkan karyawan termasuk kelompok milenial untuk turut aktif berperan serta dalam proses transformasi Bank BTN yang sedang dijalankan. Strategi kedua disebut dengan Kedua, “confidence in leaders”. “confidence in leaders” ini diwujudkan dengan pimpinan Bank BTN saat ini yang diduduki oleh pemimpin yang telah memiliki pengalaman dan kompetensi yang mumpuni di bidang sektor perbankan. Selain itu, Bank BTN memiliki program budaya untuk selalu melibatkan dan meningkatkan peran pemimpin (leaders) sebagai role model.

Strategi ketiga disebut dengan “quality and customer focus”. Strategi ini focus pada dorongan untuk setiap karyawan memberikan kualitas layanan kepada nasabah dengan sebaik-baiknya. Hal ini telah tercermin dari nilai budaya perusahaan, yaitu *strive for excellence* atau *spirit mencapai keunggulan*, di mana

seluruh pegawai termasuk milenial didorong untuk antusias, proaktif, dan pantang menyerah dalam memberikan layanan kepada nasabah serta mengutamakan kepuasan nasabah. "Respect & recognition" sebagai strategi ke empat, dimana Bank BTN terus berusaha memberikan perhatian, penghargaan dan pengakuan yang setinggi-tingginya bagi pegawai yang berprestasi, tidak hanya berprestasi dalam aspek kinerja tetapi termasuk prestasi dalam aspek yang lainnya. Strategi kelima disebut dengan "development opportunities". Dalam strategi kelima ini Bank BTN berupaya memberikan kesempatan yang sangat luas bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Dan strategi terakhir disebut dengan "compensation and benefit" yang diwujudkan dalam upaya pemberian remunerasi sebaik mungkin kepada karyawan.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan area umum yang terdiri dari subjek atau objek yang menjadi kuantitas dan mempunyai karakteristik tertentu yang diputuskan untuk dipelajari dan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017)

Populasi penelitian adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal 1 tahun. Karyawan pada Bank BTN Malang yang berjumlah 145 karyawan. Selanjutnya, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian atau disebut dengan teknik pengambilan total sampling. Total sampling dipilih karena jumlah populasi dari suatu penelitian tidak banyak (Priyono, 2016)

4.4. Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank BTN Malang, proses pengumpulan data menggunakan dua sumber data yaitu:

4.4.1. Sumber Data

Unit analisis yang ada pada penelitian ini adalah individu / karyawan dengan mengumpulkan data dari setiap karyawan dan menjadikan jawaban dari karyawan sebagai sumber data individual. Dalam penelitian ini menggunakan Data primer dan data sekunder. Data primer adalah data dari hasil kerja original dari sebuah penelitian atau data mentah tanpa interpretasi atau pengumuman yang mempresentasikan opini resmi atau posisi resmi dan data sekunder adalah interpretasi dari data primer (Cooper, D. & Schindler, P., 2014). Sedangkan menurut Sekaran, U. & Bougie, R., (2016) data sekunder adalah data yang diolah dalam bentuk deskripsi atau catatan tertulis, dokumen pada perkantoran. Data primer dari penelitian ini akan diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank BTN Malang sebagai responden dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden dalam alternatif yang biasanya setelah didefinisikan dengan jelas (Sekaran, U. & Bougie, R., 2016). Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari publikasi internet, data internal Bank BTN dan dari sumber-sumber lain yang terkait.

4.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, (2017) teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan. Menurut Sugiyono, (2017), kuesioner adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Kuesioner akan efisien sebagai alat pengumpulan data apabila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang diukur dan apa yang diharapkan dari responden.

4.5. Skala Pengukuran

Item dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert dengan rentang jawaban 1 sampai dengan 5. Menurut (Sekaran, U. & Bougie, A. 2016) skala Likert dapat digunakan untuk mengukur seberapa kuat tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan dalam penelitian. Pilihan jawaban responden terhadap pertanyaan adalah sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Proses awal data yang diperoleh adalah dalam bentuk data ordinal (data yang berupa kata-kata atau kalimat), yang selanjutnya ditransformasikan menjadi data interval. Data diberikan skor, skor yang diberikan pada setiap skala item dalam penelitian ini adalah, sangat tidak setuju dengan skor 1, tidak setuju dengan skor 2, netral dengan skor 3, setuju dengan skor 4, sangat setuju dengan skor 5.

4.6. Uji Instrumen Penelitian

Kuesioner adalah instrumen utama dalam penelitian ini yang diperoleh dari karyawan Bank BTN Malang. Untuk mengukur kelayakan kuesioner sebagai instrumen penelitian maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada setiap item dalam kuesioner yang akan digunakan.

4.6.1. Uji Validitas

Proses uji validitas dilakukan untuk mengukur tingkat valid atau tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan atau menjelaskan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sekaran, A. & Bougie, R. 2016). Uji validitas dilakukan menggunakan analisis korelasi *product moment*, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor jawaban dari item-item kuesioner untuk setiap konstruk dengan total skor dari item-item tersebut. Dikatakan valid apabila koefisien korelasinya bernilai positif dan koefisien korelasinya bernilai lebih atau sama dengan 0,5 (Hair, J. et

al., 2019). Uji Validitas juga dapat diukur dengan melihat nilai korelasi antar item pertanyaan dengan total skor konstruk variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pernyataan valid atau tidak valid, maka ditetapkan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel maka variabel tersebut tidak valid.
- c. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bernilai negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

4.6.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, (2008) uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dinyatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pernyataan tersebut dapat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan bantuan paket program WarpPLS yang akan mengkalkulasi nilai cronbach alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* $>$ 0,5 (Ghozali, 2008)

4.7. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan cara mendeskripsikan setiap indikator variabel yang digunakan. Selanjutnya dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan program *WarpPLS.7.0* dilakukan uji hipotesis dan menghasilkan model yang sesuai.

Menurut (Ghozali, I. & Latan, H. 2015) bahwa terdapat beberapa alasan mendasar menggunakan model analisis PLS antara lain adalah:

- a. PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data.
- b. Indikator bisa bersifat reflektif atau normatif
- c. PLS dapat digunakan untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel laten
- d. PLS dapat menghasilkan informasi yang baik sehingga dapat digunakan baik untuk eksplanasi, prediksi, maupun konfirmasi.

4.7.1. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan teknik statistik PLS (*Partial Least Square*). Evaluasi model dalam analisis PLS dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran dan structural ini akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

4.7.1.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran *Outer Model* adalah model pengukuran dengan melakukan analisis hubungan antar variabel laten dengan item atau model pengukuran. Menurut Solimun, *et al.*, (2017) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) sifatnya normatif. Tiga macam evaluasi outer model yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- a. *Convergent Validity*. *Convergent validity* dapat dinilai berdasarkan nilai *loading factor* pada variabel konstruk dengan indikator-indikatornya. Indikator dikatakan valid, apabila koefisien *loading factor* memiliki nilai antara 0,60 – 0,70 (Ghozali, I. & Latan, H. 2015), serta tingkat signifikansi alpha sebesar 0,05 atau t-statistik sebesar 1,96.

b. *Discriminant Validity*. Model pengukuran dengan menggunakan reflektif indikator yang diukur berdasarkan nilai *cross loading*. Konstruk ini berfungsi untuk mengetahui apakah konstruk mempunyai diskriminan yang memadai. Analisis pengukuran *discriminant Validity* dilakukan dengan cara melihat perbandingan antara nilai loading pada konstruk yang dituju harus memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai loading konstruk yang lain. Atau dengan kata lain, apabila korelasi antara konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten dapat memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran blok lainnya. Melalui *discriminant validity* dapat dilakukan pengukuran validitas pada indikator-indikator yang membentuk variabel laten. Selain itu, *discriminant validity* dapat dilakukan pula dengan membandingkan nilai koefisien dari *Square Root Average Variance Extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Kriteria suatu variabel dikatakan valid, apabila \sqrt{AVE} pada model penelitian lebih besar dari nilai korelasi antar variabel (Ghozali, I. & Latan, H. 2015) dan *AVE* lebih besar dari 0,50.

c. *Composite Reliability*. Menunjukkan derajat yang mengidentifikasi *common latent (unobserved)* yang berguna untuk menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Kriteria batas bawah yang diterima untuk tingkat *composite reliability* adalah 0,70 meskipun bukan merupakan standar absolut. Suatu pengukuran dapat dinyatakan reliabel apabila *composite reliability* dan juga *cronbach alpha* memiliki nilai $> 0,70$ (Ghozali, I. & Latan, H. 2015). *Composite reability* dan *cronbach alpha* merupakan suatu pengukurans

reliabilitas antar indikator dalam satu model penelitian, dimana *cronbach alpha* digunakan untuk memperkuat uji reliabilitas ini.

4.7.1.2. Model Struktural (Inner Model)

Inner Model adalah hubungan antar variabel laten yang dijelaskan dengan dasar teori yang mendasari penelitian. *Inner model* atau model struktural dapat dievaluasi dengan melihat stabilitas dari estimasi yang dinilai menggunakan uji *t* statistik yang dilihat melalui prosedur

bootstrapping (Ghozali, I. & Latan, H. 2015). Sedangkan menurut

Hartono, J. & Abdillah, W., (2009) *Inner model* adalah model struktural dalam penelitian yang berfungsi untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten pada penelitian. Model struktural PLS diuji dengan mengukur nilai R^2 dan koefisien path melalui perbandingan statistik dengan *t*-tabel pada output WarpPLS. Berikut adalah parameter pengukuran inner model dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. R-square (R^2), Besar kecilnya koefisien R-Square menunjukkan besar kecilnya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Menurut (Ghozali, I. & Latan, H. 2015), nilai R-square 0.75; 0.50; dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat; moderat; dan lemah.
- b. *Predictive Relevance* (Q-Square/ Q^2). *Predictive relevance* berfungsi untuk mengukur seberapa baik nilai dari observasi penelitian yang mampu dihasilkan dari model penelitian. Nilai Q-Square berkisar antara 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nilai 1 menunjukkan nilai observasi menghasilkan model yang semakin baik, sebaliknya semakin mendekati nilai 0 maka menghasilkan model yang tidak baik. (Ghozali, I. & Latan, H. 2015). Kriteria kuat atau lemahnya suatu

model berdasarkan Q-Square dengan nilai: 0,35 (model kuat); 0,15 (model moderat); dan 0,02 (model lemah).

c. *Goodness of Fit* (Gof). Nilai koefisien GoF memiliki rentang nilai dari 0 sampai 1. Semakin mendekati nilai 1, berarti model menunjukkan tingkat ketepatan yang semakin tinggi, sebaliknya semakin menjauh dari nilai 1 atau semakin mendekati nilai 0, maka model dinyatakan tingkat ketepatannya semakin lemah. Ghozali, I. & Latan, H. (2015) menentukan kriteria kuat atau lemahnya suatu model berdasarkan pengukuran GoF, yaitu 0,36 (GoF large); 0,25 (GoF medium); dan 0,10 (GoF small).

4.8. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing hipotesis yang diajukan pada penelitian dapat diterima/didukung atau tidak.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menguji t-statistik atau uji t, atau cara sebagai berikut:

- a. Menentukan level signifikansi atau nilai kritis (α) sebesar 5%.
- b. Membandingkan nilai *t-statistic* pada tampilan output *bootstrapping* program *WarpPLS 7.0* dengan nilai *t-table*. Nilai *t-table* untuk α 5% adalah 1,96. Kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika *t-statistics* > *t-table* ($t\ statistics > 1,96$). Selain itu, output PLS juga menunjukkan nilai *path coefficients* dari masing-masing variabel yang dapat digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara konstruk yang diteliti, apakah sesuai dengan hipotesis yang diajukan pada penelitian atau tidak.

Hasil dari *WarpPLS 7.0* dapat menunjukkan nilai koefisien path dari masing masing variabel yang dapat digunakan untuk mengetahui arah hubungan konstruk yang sedang diteliti. Nilai dari koefisien path ini dapat digunakan untuk

menganalisis hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan. Nilai koefisien jalur distandarisasi pada rentang dari -1 hingga +1, dengan koefisien yang mendekati +1 mewakili hubungan positif yang kuat dan koefisien yang mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat (Hair, J. *et al.*, 2014).

Pengujian WarpPLS menghasilkan nilai koefisien jalur yang dinyatakan dengan " β " (beta) dan menghasilkan t-statistik berupa *p-value* yang dinyatakan dengan "p". Nilai koefisien jalur tersebut menunjukkan kekuatan pengaruh variabel independen terhadap dependen, sedangkan p-value adalah nilai peluang terkecil dari suatu pengujian hipotesis sehingga nilai uji statistik dianggap masih signifikan atau tidak.

4.8.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pada penelitian ini, pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk pengaruh antar variabel yang diajukan, uji pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan untuk mengukur 5 hipotesis yang diajukan. Hipotesis tersebut meliputi: (H1) pengaruh *job demand* terhadap *job burnout*, (H2) pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan, (H3) pengaruh *job demand* terhadap kepuasan kerja, (H4) pengaruh *job burnout* terhadap kinerja karyawan, (H5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan,

4.8.2. Uji Mediasi Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediasi dalam model penelitian memberikan peran mediasi atau tidak. Pada penelitian ini, untuk pengujian peran mediasi dapat dilakukan melalui cara pengujian intervensi dari variabel mediasi, apakah variabel mediasi terbukti berperan sebagai variabel yang memediasi sempurna (*complete mediation*) atau sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) atau bukan sebagai variabel mediasi. Uji mediasi dapat dilakukan dengan uji Sobel (*Sobel Test*). Analisis Sobel yang sudah dikembangkan sejak

tahun 1982 yang dikenal sebagai Sobel Test (Uji Sobel) (Ghozali, I. & Latan, H. 2015). Untuk mengukur pengaruh tidak langsung, diperlukan pengujian nilai t dari koefisien. Kemudian dapat dibandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, apabila nilai t hitung > nilai t tabel maka terjadi pengaruh mediasi (Solimun *et al.*, 2017). Selanjutnya dilakukan pemeriksaan untuk menentukan sifat hubungan antar variabel yang apakah mediasi murni (*complete mediation*), mediasi parsial (*partial mediation*), dan bukan sebagai variabel mediasi (*non mediation*). Evaluasi uji mediasi pada penelitian ini dilakukan dengan 2 (dua) langkah (Hair, J. *et al.*, 2019), sebagai berikut:

- a. Melakukan estimasi *direct effect* tanpa memasukkan variabel mediasi.
- b. Melakukan estimasi *indirect effect* dengan *triangle* PLS SEM model (memasukkan variabel mediasi dalam model).

Dalam penelitian ini, uji mediasi dilakukan untuk mengukur 2 hipotesis yang diajukan, hipotesis tersebut antara lain adalah (H6) peran mediasi *job burnout* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan, dan (H7) peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan,

4.8.3. Uji Moderasi Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Moderasi mempunyai pengaruh memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sugiyono, 2017). Regresi moderasi adalah salah Variabel Moderasi mempunyai pengaruh memperkuat atau memperlemah hubungan variabel independen dengan variabel dependen satu model yang dapat digunakan untuk menganalisis variabel moderasi. Regresi moderasi adalah analisis regresi yang melibatkan variabel moderasi dalam proses membangun model hubungannya. Apabila dalam model hubungan tidak ada variabel moderasi maka disebut sebagai analisis regresi saja, tanpa variabel moderasi, analisis hubungan antara variabel prediktor

dengan variabel tergantung masih bisa dilakukan. Dalam analisis regresi moderasi, semua asumsi analisis regresi dapat berlaku, atau dengan kata lain, asumsi-asumsi dalam analisis regresi moderasi sama dengan asumsi-asumsi dalam analisis regresi (Solimun *et al.*, 2017).

Variabel moderasi diklasifikasikan menjadi 4 jenis yaitu pure moderasi (moderasi murni), quasi moderasi (moderasi semu), homogeniser moderasi (moderasi potensial) dan predictor moderasi (moderasi sebagai predictor) (Hair, J. *et al.*, 2019). Dalam penelitian ini, uji moderasi dilakukan untuk mengukur hipotesis 8 yakni peran moderasi *job resource* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Bank Tabungan Negara, (Persero),Tbk atau yang sering dikenal dengan BTN merupakan 5 bank yang memiliki aset terbesar di Indonesia. BTN merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk perseroan yang bergerak dibidang jasa keuangan perbankan.

5.1.1. Sejarah BTN

Tahun 1897 sebagai cikal bakal BTN dengan didirikannya Postpaarbank yang berkedudukan di Batavia (Jakarta). Tujuan pendirian Postpaarbank adalah untuk mendidik masyarakat agar gemar menabung dan memperkenalkan lembaga perbankan kepada masyarakat luas. Secara singkat sejarah Bank BTN di rangkum pada tabel 5.1

Tabel 5.1
Sejarah singkat BTN

No	Tahun	Keterangan
1.	1897	"Postpaarbank" merupakan mana pertama Bank BTN yang berdiri di masa pemerintah Belanda
2.	1942	Postparbank diambil alih pemerintah Jepang kemudian berganti nama menjadi Tyokin Kyoku.
3.	1950	Pemerintah RI merubah nama menjadi "Bank Tabungan Pos".
4.	1963	Pergantian nama menjadi Bank Tabungan Negara
5.	1974	BTN ditunjuk sebagai istitusi yang menyalurkan KPR bagi masyarakat golongan menengah ke bawah oleh Pemerintah
6.	1989	BTN memulai operasi sebagai bank komersial dan untuk pertama kalinya menerbitkan obligasi
7.	1994	BTN mendapatkan izin beroperasi sebagai Bank Devisa

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

Lanjutan Tabel 5.1 Sejarah singkat BTN

No	Tahun	Keterangan
8.	2002	BTN ditunjuk sebagai bank komersial dengan fokus pada pembiayaan rumah komersial
9.	2009	BTN Menjadi sekuritisasi KPR yang pertama di Indonesia melalui Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA)
10.	2009	BTN untuk pertama kali melakukan penawaran Umum Saham (IPO) dan listing pada Bursa Efek Indonesia
11.	2012	BTN melakukan Right Issue
12.	2017	Peringkat 1 Bank Terbaik Indonesia

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

5.1.2. Visi dan Misi BTN

a. Visi BTN

Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga.

b. Misi BTN

- Berperan aktif dalam mendukung sektor perumahan, baik dari sisi penawaran maupun dari sisi permintaan, yang terintegrasi dalam sektor perumahan di Indonesia
- Memberikan layanan unggul dalam pembiayaan kepada sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga
- Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategi berbasis digital
- Menyiapkan dan mengembangkan human capital yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas tinggi
- Meningkatkan shareholder value dengan fokus kepada peningkatan pertumbuhan profitabilitas sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan good corporate governance

- Memedulikan kepentingan masyarakat sosial dan lingkungan secara berkelanjutan

5.1.3. Logo Perusahaan

Gambar 5.1

Logo Bank BTN



Sumber: www.BTN.co.id

Logo BTN berpola Segi Enam. Segi Enam diambil dari bentuk Sarang Lebah. Sarang lebah diambil sebagai simbol adanya kegiatan menabung pada masyarakat yang diambil dari hewan lebah yang selalu menyimpan madu perolehannya. Pola ini juga membentuk "Atap Rumah" yang merupakan citra dan misi utama BTN, bentuk Logo menggunakan huruf kecil yang melambangkan sikap ramah serta rendah hati. Sikap ramah terhadap semua segmen bisnis, serta menunjukkan keinginan yang besar dalam melayani dengan rendah hati. Warna biru diambil untuk melambangkan rasa nyaman, tenang, menyejukkan. Simbol dari spesialis (professionalism) bentuk gelombang emas cair yang digunakan sebagai simbol kekayaan finansial di Asia. Lengkungan emas menjadi symbol metamorphosa dari sifat agile, pandangan ke depan (excellence), progresif, fleksibilitas dan ketangguhan atas segala kemungkinan yang akan datang. Pada warna kuning emas merupakan warna logam mulia yang menunjukkan keagungan, kemuliaan, kemakmuran, kekayaan serta menjadikan rasa tajam perhatiannya, aktif, kreatif dan meriah. Warna spiritual melambangkan sesuatu hal

yang luar biasa. Sedangkan warna spiritual melambangkan sifat ramah, menyenangkan dan nyaman. Warna spiritual ini diterima sebagai warna riang, menciptakan pemikiran bahwa masa depan akan cemerlang, lebih baik, dan menyala-nyala.

5.1.4. Slogan BTN

Slogan dari BTN telah berganti sebanyak tiga kali, yakni antara lain:

- a. 1992–2000: Mengembangkan Tradisi Menabung dan Membangun
- b. 2000–2011: Berpengalaman Melayani Keluarga Indonesia
- c. 2011–sekarang: Sahabat Keluarga Indonesia

5.1.5. Nilai-nilai Budaya Perusahaan

BTN memiliki 5 Nilai Budaya Perusahaan yang dijadikan pondasi bagi seluruh karyawan dalam berperilaku.

a. Makna Lima Nilai Budaya

- Nilai budaya Sinergi

Membangun kerjasama yang sinergis dengan seluruh stakeholders yang dilandasi sikap tulus, terbuka dan mendorong kolaborasi produktif dengan menjunjung tinggi sikap saling percaya dan menghargai.

- Nilai budaya Integritas

Konsisten antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai ketentuan perusahaan, kode etik profesi serta prinsip-prinsip kebenaran.

- Nilai budaya Inovasi

Senantiasa mengembangkan gagasan baru serta penyempurnaan berkelanjutan yang diharapkan dapat memberi nilai tambah bagi perusahaan.

- Nilai budaya Profesionalisme Visioner, kompeten di bidangnya, selalu mengembangkan diri dengan teknologi terkini yang diharapkan dapat menghasilkan kinerja terbaik.

- Nilai budaya Spirit Mencapai Keunggulan Menunjukkan semangat dan komitmen yang kuat dalam mencapai hasil terbaik serta memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan dengan menempatkan aspek kualitas di setiap kegiatan serta risiko yang telah diperhitungkan.

5.1.6. Produk Perbankan Bank Tabungan Negara

Secara umum, terdapat beberapa produk perbankan yang di berikan oleh BTN, yakni antara lain:

a. KPR dan Perbankan Konsumer

Produk KPR kredit loan perbankan konsumer yang terbagi menjadi empat macam yakni Kredit Perumahan lainnya, KPR Bersubsidi, KPR Non Subsidi, dan Kredit Konsumer. Sedangkan produk simpanan terbagi menjadi tiga yaitu Tabungan, Giro, dan Deposito.

b. Perumahan dan Perbankan Komersial

Produk Perumahan dan Perbankan Komersial merupakan kredit consumer yang terdiri dari KPR Non Subsidi, KPR Bersubsidi, Kredit Perumahan lainnya dan Kredit Konsumer. Sedangkan produk simpanan terdiri dari Giro, Tabungan dan Deposito.

c. Perumahan dan Perbankan Syariah

Perumahan dan Perbankan Syariah merupakan produk pembiayaan yang terbagi menjadi dua yaitu Pembiayaan Komersial Syariah dan Pembiayaan Konsumer Syariah. Sedangkan produk pendanaannya terbagi menjadi tiga yakni Tabungan Syariah, Giro Syariah, dan Deposito Syariah. Badan Usaha Syariah pada BTN bertujuan memberikan layanan produk dan jasa syariah.

d. **Treasury & Asset Management**

Treasury & Asset Management memberikan layanan produk dan jasa treasury serta mengelola bisnis Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)

5.1.7. Penghargaan BTN

Ajang Anugerah Perbankan Indonesia VI Tahun 2017 yang digelar oleh Perbanas bekerja sama dengan Majalah Economic Review, yang dilakukan di Singapura dalam rangka menyambut 50 tahun hubungan Indonesia dan Singapura, Bank BTN menerima dua kategori penghargaan atas pencapaian kinerja perseroan hingga akhir Desember 2016. Penghargaan tersebut antara lain sebagai Bank Terbaik Indonesia Peringkat 1 tahun 2017 untuk kategori Bank BUKU III dengan aset diatas Rp 100 Triliun. Penghargaan sebagai Bank Terbaik, Bank BTN diapresiasi atas penilaian positif pada kategori finance, good corporate governance, risk management, legal, human capital, marketing, corporate social responsibility, information technology, dan corporate communication.

Penghargaan kedua diterima oleh direktur Utama Bank BTN sebagai peringkat 1 CEO Bank BUKU III (Persero) Tbk Terbaik Indonesia 2017.

BTN juga menerima juara GRC Award ASEAN, Risk Award 2017 dari Enterprise Risk Management Academy, BUMN Performance Excellence Award 2017 kategori Emerging Industry Leader, Indonesia Property & Bank Award 2017

Golden Award untuk CEO Terbaik dan Best Bank dengan asset diatas 200 Triliun.

Pada penghargaan Warta Ekonomi di Indonesia Banking Award pada bulan September 2017 BTN juga menerima The Best Bank in Digital Services, The Most Efficient Bank, The Best Sharia Business Unit, The Best Bank in Retail Banking Services, dan Best Bank in Productivity.

5.1.8. BTN di Malang Raya

BTN (Persero) berkantor pusat di Jalan Gajah Mada No.1 Jakarta Pusat, memiliki beberapa jenis kantor usaha yakni Kantor Pusat, Kantor Cabang, Kantor Wilayah, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Cabang Syariah, Kantor Kas dan ATM. Secara nasional BTN sudah memiliki 43 outlet BTN Prioritas, 8 lounge BTN Prioritas, 76 Kantor Cabang, 312 Kantor Cabang Pembantu, dan 464 Kantor Kas. Tahun 2017 Jumlah nasabah wealth management BTN meningkat 36% dibandingkan tahun 2016 (Kontan, 2018).

BTN di Malang Raya memiliki 1 kantor cabang, 5 Kantor Cabang pembantu, 7 kantor kas. BTN Kantor Cabang malang yang bertempat di Jl. Ade Irma Suryani 2-4, Malang. Secara keseluruhan karyawan BTN di Malang Raya termasuk pimpinan berjumlah 149 orang. Sedangkan karyawan tetap administratif yang telah memiliki masa kerja minimal 1 tahun sebanyak 149 orang

5.2. Karakteristik Responden

Data responden dalam penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan Bank BTN di Malang Raya yang berjumlah 149 orang.

Namun, tidak semua kuesioner yang disebarkan diterima kembali. 131 kuesioner yang diterima kembali atau sebesar 88% dari jumlah kuesioner yang disebarkan.

Berdasarkan persentase tingkat pengembalian kuesioner, dapat dikatakan bahwa data yang diolah dapat mewakili keseluruhan responden yang diteliti. Data

deskriptif responden dalam penelitian ini terdiri dari masa kerja, jenis kelamin, usia, status pernikahan, masa kerja, pendidikan dan penghasilan. Karakteristik-karakteristik responden yang mayoritas sudah menikah, berpendidikan tinggi, dan telah lama bekerja di Bank BTN Malang diharapkan mampu menjelaskan gambaran mengenai hasil penelitian yang telah diperoleh dalam menjelaskan peran *job burnout*, kepuasan kerja, dan *job resource* pada pengaruh *job burnout* terhadap kinerja karyawan. Secara lebih rinci, karakteristik responden dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

5.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada karyawan Bank BTN di Malang Raya digambarkan pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Total	Persentase (%)
1	Perempuan	74	56,5 %
2	Laki-laki	57	43,5 %
Total		131	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 5.2 diatas, dapat diketahui bahwa keterlibatan gender dalam penelitian ini terwakilkan dan mendekati keseimbangan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan karena selisih antara kedua kategori dinilai sedikit/hampir seimbang namun karyawan perempuan masih mendominasi dalam penelitian ini. Karyawan berjenis kelamin perempuan berjumlah 74 atau 56,5 % dari total responden. Sedangkan karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 57 orang atau 43,5% dari total responden. Jenis kelamin dapat menentukan tingkat partisipasi serta produktivitas karyawan dalam bekerja. Pada dasarnya, tenaga kerja tidak dapat dibedakan berdasarkan pada jenis kelamin namun pada umumnya laki-laki akan lebih produktif untuk pekerjaan

yang mengandalkan kekuatan fisik. Pada keadaan tertentu kadang produktivitas perempuan bisa lebih tinggi daripada laki-laki, dikarenakan perempuan lebih teliti, sabar, dan tekun. Perempuan mendominasi jumlah karyawan di Bank BTN di Malang Raya karena Bank merupakan perusahaan jasa yang mengedepankan pelayanan langsung kepada pelanggan. Jenis pekerjaan di bagian pelayanan seperti teller dan *customer service* seringkali di dominasi oleh karyawan perempuan tidak terkecuali di Bank BTN Malang Raya yang memiliki jumlah karyawan terbanyak pada bagian pelayanan seperti *customer service* dan teller.

Perbedaan jenis kelamin juga dapat digunakan sebagai tolak ukur tingkat *job burnout* dari karyawan. Seperti hasil penelitian Ahola, k. *et al* (2008) yang mengelompokkan golongan wanita muda dan wanita lanjut usia, menunjukkan bahwa pada kelompok wanita muda, prevalensi *job burnout* tertinggi ditemukan pada pekerja yang lebih muda sedangkan pada kelompok wanita lanjut usia, prevalensi *job burnout* tertinggi ditemukan pada pekerja yang lebih tua.

Sebaliknya, di antara pria, terdapat hubungan positif pada usia paruh baya.

Perbedaan jenis kelamin juga dapat menjadi salah satu prediktor kepuasan kerja.

Seperti dalam penelitian Okpara, J. (2006) dan Okpara, J. *et al.*, (2005) bahwa gender memainkan peran kunci dalam kepuasan kerja. Namun disisi lain beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa gender bukan penentu yang kuat dari kepuasan kerja (Spencer, E. *et al.*, 2016; Belias, D. *et al.*, 2017) terutama pada teller bank (Dartey-Baah, K. *et al.*, 2020).

5.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia terbagi atas beberapa kelompok usia. Tabel 5.3 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Total	Persentase (%)
1	21 - 25 Tahun	23	17,5 %
2	26 - 30 Tahun	62	47,4 %
3	31 - 35 Tahun	22	16,8 %
4	36 - 40 Tahun	6	4,6 %
5	41 - 45 Tahun	1	0,8 %
6	46 - 50 Tahun	7	5,3 %
7	>50 Tahun	10	7,6 %
Total		131	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2020

Perusahaan memperhatikan umur karyawan, umur dari seorang karyawan dapat mempengaruhi hasil kerjanya. Tenaga kerja yang masih muda cenderung mempunyai fisik yang lebih baik dan tentunya akan menghasilkan produk yang lebih banyak, sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Mayoritas responden dalam penelitian ini didominasi karyawan dengan usia pada kisaran 26 – 30 tahun dengan jumlah sebanyak 62 orang atau sebesar 47,4% dari jumlah responden. Dapat dikatakan bahwa usia karyawan Bank BTN di Malang Raya didominasi oleh karyawan muda. Tingkat usia karyawan yang masih cukup muda, dapat dimungkinkan masih memiliki produktivitas yang cukup tinggi. Namun dengan tingkat usia tersebut, seringkali memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap pekerjaan yang menjadi salah satu ciri generasi milenial. Menurut Tjiptoheriyanto (2001) analisis demografi, struktur umur penduduk dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu: (a) kelompok umur muda, dibawah 15 tahun; (b) kelompok umur produktif, usia 15-64 tahun; dan (c) kelompok umur tua, usia 65 tahun ke atas. Kondisi usia responden yang mayoritas berada dalam rentang usia 30 sampai 50 tahun dalam kategori usia produktif yang diharapkan mempunyai

kemampuan secara fisik dan pengalaman dalam bekerja. Perbedaan usia tidak hanya memberikan pengaruh pada tingkat kinerja yang diberikan namun juga pada tingkat *job burnout*. Ahola, K. *et al* (2008) menyatakan bahwa usia secara berbeda terkait dengan gejala kelelahan di antara pria dan wanita muda, paruh baya, dan lanjut usia. Ahola, K. *et al* (2008) mencontohkan bahwa prevalensi *job burnout* tertinggi ditemukan pada pekerja yang lebih muda sedangkan pada wanita lanjut usia, prevalensi *job burnout* tertinggi ditemukan pada pekerja yang lebih tua.

5.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan karyawan Bank BTN di Malang Raya di jabarkan pada Tabel 5.4 menyajikan:

Tabel 5.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status	Total	Persentase (%)
1	Menikah	84	64,1 %
2	Belum menikah	47	35,9 %
Total		131	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada Tabel 5.4 diatas diketahui bahwa mayoritas responden karyawan Bank BTN di Malang Raya berstatus menikah dengan persentase 64,1% atau sebanyak 84 orang responden. Sedangkan responden dengan status lajang sebanyak 47 orang atau 35,9%. Perkawinan menciptakan kondisi untuk peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang mereka miliki sebagai jaminan untuk masa depannya.

Karyawan yang telah menikah seringkali memiliki tanggung jawab dan kebutuhan yang lebih dibandingkan dengan karyawan yang berstatus belum menikah.

Karyawan yang menikah memiliki tingkat absensi yang lebih sedikit, tingkat

perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan kerjanya yang masih lajang. Besar kemungkinannya bahwa karyawan yang tekun dan puas terhadap pekerjaannya terdapat pada karyawan yang telah menikah. Selain itu, karyawan yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan (Robbins 2006).

5.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil pengisian identitas responden dalam kuesioner penelitian ini, diperoleh data terkait lama masa kerja karyawan Bank BTN di Malang Raya, secara lebih rinci, data tersebut dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 5.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Total	Persentase (%)
1	1 – 5 Tahun	62	47,4 %
2	6 – 10 Tahun	45	34,4 %
3	11 – 15 Tahun	4	3,0 %
4	16 – 20 Tahun	1	0,8 %
5	21 – 25 Tahun	5	3,8 %
6	26 – 30 Tahun	10	7,6 %
7	31 – 35 Tahun	4	3,0 %
	Total	131	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa tingkat masa kerja berada karyawan Bank BTN di Malang Raya didominasi pada kisaran 1–5 tahun dengan persentase sebesar 47,4% dari total responden. Persentase tertinggi selanjutnya berada pada kisaran 6 – 10 tahun yakni sebesar sebesar 34,4%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Bank BTN di Malang Raya dapat dikategorikan sebagai

karyawan baru dengan masa kerja kurang dari 10 tahun. Namun, apabila ditinjau lebih detail, karyawan Bank BTN di Malang Raya juga ada yang telah memiliki masa kerja diatas 25 tahun yakni sebanyak 14 orang. Adanya karyawan dengan masa kerja yang tinggi menggambarkan tingginya loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan. Tingkat loyalitas yang baik dapat digunakan sebagai tolak ukur tingkat kepuasan kerja. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka akan loyal terhadap perusahaan.

5.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 5.6 menyajikan karakteristik responden berdasarkan tingkat Pendidikan pada karyawan Bank BTN di Malang Raya

Tabel 5.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Status	Total	Persentase (%)
1	SMA	4	3,0 %
2	D3/D4	11	8,5 %
3	S1	112	85,5 %
4	S2	4	3,0 %
Total		131	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.6 diketahui bahwa persentase tertinggi tingkat pendidikan responden karyawan Bank BTN di Malang Raya adalah 85,5% atau 112 orang di tingkat S1. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa karyawan Bank BTN Malang Raya memiliki tingkat Pendidikan yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Notoatmodjo, (2010) pendidikan akan mempengaruhi kognitif seseorang dalam peningkatan pengetahuan. Karena pengetahuan sebenarnya tidak dibentuk hanya satu sub saja yaitu pendidikan tetapi ada sub bidang lain yang juga akan mempengaruhi pengetahuan seseorang misalnya

pengalaman, informasi, kepribadian dan lainnya. Pendidikan memberikan pengetahuan secara langsung terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta merupakan landasan untuk mengembangkan diri serta meningkatkan kemampuan demi kepentingan pekerjaan.

Tingkat Pendidikan S1 merupakan syarat utama rekrutmen pada Bank BTN di Malang Raya oleh karena itu menjadi tingkat Pendidikan yang dominan.

Sedangkan tingkat Pendidikan S2 didominasi oleh karyawan-karyawan yang memiliki tingkat jabatan dan masa kerja yang sudah tinggi di Bank BTN di Malang Raya. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank BTN di Malang Raya memiliki tingkat Pendidikan yang sudah tinggi. Pekerjaan sebagai karyawan perbankan dilakukan membutuhkan skill maupun pengetahuan yang mumpuni yang dimiliki oleh lulusan perguruan tinggi sehingga tidak membutuhkan banyak waktu untuk training karyawan sudah bisa memahami karena karyawan mendapatkan skill maupun pengetahuan tersebut saat berada di perkuliahan.

5.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Berikut merupakan karakteristik responden berdasarkan penghasilan:

Tabel 5.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

No	Status	Total	Persentase (%)
1	< Rp. 5.000.000	44	33,6 %
2	Rp. 5.000.000 s/d Rp. 10.000.000	68	51,9 %
3	Diatas Rp. 10.000.000	19	14,5 %
Total		131	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2020

Pada Tabel 5.7, dapat dilihat bahwa responden Karyawan Bank BTN di Malang Raya memiliki penghasilan pada kisaran Rp. 5.000.000 s/d Rp. 10.000.000 dengan peserentase sebesar 51,9% atau sebanyak 68 orang karyawan. Kisaran

gaji yang ada tersebut telah sesuai dan diatas nominal UMK Kota Malang yang berada di kisaran Rp. 2.668.420. Perbandingan nominal gaji dengan nominal UMK dapat digunakan sebagai perbandingan.

5.3. Analisa Model Pengukuran (Outer Model/measurement model)

Menganalisis *outer model* menggunakan WarpPLS 7.0 dilakukan dengan melihat nilai *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan tingkat kesesuaian antara variabel dengan pengukurannya. Suatu model memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai *outer loading* > 0,7, *communality* > 0,5, dan *average variance extracted* (AVE) > 0,5 (Hartono, J. & Abdillah, W., 2009). Namun, model pengukuran dengan nilai *outer loading* 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Ghozali, I. & Latan, H. 2015).

5.3.1. Uji Convergent Validity

Uji *Convergent Validity* didasarkan pada korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel laten. Uji *convergent validity* dikatakan valid apabila hasil *loading factor* > 0,5 dan nilai *p-value* < 0,05 (signifikan). Berikut merupakan hasil pengujian *Convergent Validity* pada item dalam penelitian ini yang dianalisis menggunakan WarpPLS 7.0:

Tabel 5.8

Pengujian Convergent Validity

Construct	Item	Loading factor	P-Value	Keterangan
Job demand	X1.1.1	0.513	<0.001	VALID
	X1.1.2	-0.257	0.001	TIDAK VALID
	X1.1.3	-0.060	0.243	TIDAK VALID
	X1.1.4	0.563	<0.001	VALID
	X1.1.5	0.582	<0.001	VALID
	X1.2.1	0.293	<0.001	TIDAK VALID

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Lanjutan Tabel 5.8 Pengujian *Convergent Validity*

Construct	Item	Loading factor	P-Value	Keterangan
Job demand	X1.2.2	0.119	0.083	TIDAK VALID
	X1.2.3	0.596	<0.001	VALID
	X1.3.1	0.604	<0.001	VALID
	X1.3.2	0.574	<0.001	VALID
	X1.3.3	0.700	<0.001	VALID
	X1.3.4	0.734	<0.001	VALID
	X1.3.5	0.769	<0.001	VALID
	X1.3.6	0.753	<0.001	VALID
Kinerja Karyawan	Y1.1.1	0.781	<0.001	VALID
	Y1.2.1	0.575	<0.001	VALID
	Y1.3.1	0.738	<0.001	VALID
	Y1.4.1	0.785	<0.001	VALID
	Y1.4.2	0.747	<0.001	VALID
	Y1.5.1	0.781	<0.001	VALID
	Y1.5.2	0.760	<0.001	VALID
Job burnout	Z1.1.1	0.731	<0.001	VALID
	Z1.1.2	0.817	<0.001	VALID
	Z1.1.3	0.794	<0.001	VALID
	Z1.2.1	0.864	<0.001	VALID
	Z1.2.2	0.878	<0.001	VALID
	Z1.2.3	0.880	<0.001	VALID
	Z1.3.1	0.916	<0.001	VALID
	Z1.3.2	0.569	<0.001	VALID
Kepuasan Kerja	Z2.1.1	0.857	<0.001	VALID
	Z2.1.2	0.093	0.140	TIDAK VALID
	Z2.1.3	0.923	<0.001	VALID
	Z2.1.4	0.864	<0.001	VALID
Job resource	Z3.1.1	0.638	<0.001	VALID
	Z3.1.2	0.626	<0.001	VALID
	Z3.1.3	0.705	<0.001	VALID

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Lanjutan Tabel 5.8 Pengujian *Convergent Validity*

Construct	Item	Loading factor	P-Value	Keterangan
Job resource	Z3.1.4	0.730	<0.001	VALID
	Z3.1.5	0.682	<0.001	VALID
	Z3.1.6	0.714	<0.001	VALID
	Z3.1.7	0.613	<0.001	VALID
	Z3.1.8	0.649	<0.001	VALID
	Z3.1.9	0.526	<0.001	VALID
	Z3.2.1	0.339	<0.001	TIDAK VALID
	Z3.2.2	0.504	<0.001	VALID
	Z3.2.3	0.594	<0.001	VALID
	Z3.2.4	0.718	<0.001	VALID
	Z3.2.5	0.604	<0.001	VALID
	Z3.3.1	0.781	<0.001	VALID
	Z3.3.2	0.721	<0.001	VALID
	Z3.3.3	0.543	<0.001	VALID
Z3.3.4	0.560	<0.001	VALID	
Z3.4.1	0.592	<0.001	VALID	
Z3.4.2	0.529	<0.001	VALID	

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Batas terendah nilai *loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,5. Maka, Item dengan nilai *loading factor* kurang dari 0,5 harus di buang dari analisa model. Pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa terdapat 6 item yang tidak memenuhi kriteria karena memiliki nilai *loading factor* dan nilai p-value kurang dari 0,5. Item-item yang harus dihapus dari model tersebut antara lain *positive demand* (X1.1.2), *mental demands* (X1.1.3), *work overload* (X1.2.1), *time pressure* (X1.2.2), *loyalitas* (Z2.1.2), *job control* (Z3.2.1).

Tabel 5.9 menunjukkan hasil pengujian *convergent validity* tanpa mengikutsertakan indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,5.

Tabel 5.9
Revisi Pengujian Convergent Validity

Construct	Item	Loading factor	P-Value	Keterangan
Job demand	X1.1.1	0.538	<0.001	VALID
	X1.1.4	0.570	<0.001	VALID
	X1.1.5	0.584	<0.001	VALID
	X1.2.3	0.589	<0.001	VALID
	X1.3.1	0.599	<0.001	VALID
	X1.3.2	0.563	<0.001	VALID
	X1.3.3	0.712	<0.001	VALID
	X1.3.4	0.747	<0.001	VALID
	X1.3.5	0.779	<0.001	VALID
	X1.3.6	0.744	<0.001	VALID
Kinerja Karyawan	Y1.1.1	0.781	<0.001	VALID
	Y1.2.1	0.575	<0.001	VALID
	Y1.3.1	0.738	<0.001	VALID
	Y1.4.1	0.785	<0.001	VALID
	Y1.4.2	0.747	<0.001	VALID
	Y1.5.1	0.781	<0.001	VALID
	Y1.5.2	0.760	<0.001	VALID
Job burnout	Z1.1.1	0.731	<0.001	VALID
	Z1.1.2	0.817	<0.001	VALID
	Z1.1.3	0.794	<0.001	VALID
	Z1.2.1	0.864	<0.001	VALID
	Z1.2.2	0.878	<0.001	VALID
	Z1.2.3	0.880	<0.001	VALID
	Z1.3.1	0.916	<0.001	VALID
	Z1.3.2	0.569	<0.001	VALID
Kepuasan Kerja	Z2.1.1	0.855	<0.001	VALID
	Z2.1.3	0.924	<0.001	VALID
	Z2.1.4	0.868	<0.001	VALID
Job resource	Z3.1.1	0.635	<0.001	VALID
	Z3.1.2	0.623	<0.001	VALID

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Lanjutan Tabel 5.9 Revisi Pengujian **Convergent Validity**

Construct	Item	Loading factor	P-Value	Keterangan
Job resource	Z3.1.3	0.705	<0.001	VALID
	Z3.1.4	0.733	<0.001	VALID
	Z3.1.5	0.683	<0.001	VALID
	Z3.1.6	0.712	<0.001	VALID
	Z3.1.7	0.609	<0.001	VALID
	Z3.1.8	0.653	<0.001	VALID
	Z3.1.9	0.516	<0.001	VALID
	Z3.2.2	0.503	<0.001	VALID
	Z3.2.3	0.596	<0.001	VALID
	Z3.2.4	0.716	<0.001	VALID
	Z3.2.5	0.613	<0.001	VALID
	Z3.3.1	0.785	<0.001	VALID
	Z3.3.2	0.728	<0.001	VALID
	Z3.3.3	0.542	<0.001	VALID
	Z3.3.4	0.558	<0.001	VALID
	Z3.4.1	0.591	<0.001	VALID
Z3.4.2	0.538	<0.001	VALID	

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Setelah dilakukan pengujian ulang dengan menghapus item yang tidak valid pada pengujian sebelumnya, maka diketahui bahwa seluruh item pada variabel penelitian ini menunjukkan nilai *loading factor* dan *P-value* yang valid. Item-item valid tersebut ditunjukkan pada Tabel 5.9. Variabel *job demand* diukur dengan 3 indikator indikator pertama yakni *qualitative job demands* yang terdiri dari item *emotional demands* (X1.1.1), *physical demands* (X1.1.4), dan *work-home conflict* (X1.1.5). Indikator kedua yakni *quantitative job demands* yang terdiri dari item *pace of change* (X1.2.3). Indikator ketiga yakni *organizational demands* yang terdiri dari *negative change* (X1.3.1), *bureaucracy* (X1.3.2), *harassment* (X1.3.3),

ambiguous instructions (X1.3.4), *role conflicts* (X1.3.5), *interpersonal conflicts* (X1.3.6), dan *interpersonal demand* (X1.3.7).

Variabel kinerja karyawan diukur dengan lima indikator, indikator pertama yakni kualitas (*Quality*) dengan item kecermatan bekerja (Y1.1.1), indikator kedua yakni kuantitas (*Quantity*) dengan item ketercapaian volume kerja (Y1.2.1), indikator ketiga yakni Ketepatan waktu dengan item ketepatan waktu bekerja (Y1.3.1). Indikator keempat yakni Kehadiran dengan item kesesuaian jam kerja (Y1.4.1) dan penyelesaian tugas (Y1.4.2). Indikator kelima yakni Kerjasama dengan item kesediaan bekerja sama (Y1.5.1) dan Kemampuan bekerja sama (Y1.5.2).

Variabel *job burnout* diukur dengan tiga indikator. Indikator pertama yakni Emotional Exhaustion yang diukur dengan item Kelelahan emosional (Z1.1.1), Perasaan gagal (Z1.1.2), dan Perasaan lelah (Z1.1.3). Indikator ke dua yakni Depersonalization yang diukur dengan item Acuh terhadap pekerjaan (Z1.2.1), Stress terhadap lingkungan kerja (Z1.2.2), dan Acuh terhadap pelanggan (Z1.2.3). Indikator ketiga yakni Cynicism yang diukur dengan item Hilangnya antusias (Z1.3.1) dan Meragukan kontribusi pribadi (Z1.3.2)

Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator Overall job satisfaction yang terdiri dari tiga item yakni Kebanggaan (Z2.1.1), Rasa suka (Z2.1.3) dan Kepuasan (Z2.1.4).

Variabel *job resource* diukur dengan empat indikator. Indikator pertama yakni *social resources* yang diukur dengan item *team climate* (Z3.1.1), *Co-worker support* (Z3.1.2), *supervisor support* (Z3.1.3), *Supervisor ability* (Z3.1.4), *team atmosphere* (Z3.1.5), *team effectiveness* (Z3.1.6), *role clarity* (Z3.1.7), *fulfillment of expectations* (Z3.1.8), dan *recognition* (Z3.1.9). indikator kedua yakni *work resources* yang diukur dengan item *task variety* (Z3.2.2), *participation in decision making* (Z3.2.3), *use of skills* (Z3.2.4), *availability of tools* (Z3.2.5). indikator ketiga

yakni *organizational resources* yang diukur dengan item *communication* (Z3.3.1), *trust in leadership* (Z3.3.2), *organizational justice* (Z3.3.3), dan *fair pay* (Z3.3.4). indikator keempat yakni *developmental resources* yang diukur dengan item *performance feedback* (Z3.4.1) dan *possibilities for learning & development* (Z3.4.2).

5.3.2. Uji Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu menjelaskan variabel latennya. Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan memeriksa validitas diskriminan yaitu dengan melihat hasil nilai *cross loading*. Kriteria dinyatakan valid adalah jika nilai *loading factor* dalam suatu variabel lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel lainnya. Berikut hasil analisis pengujian *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading* software WarpPLS pada Tabel 5.10:

Tabel 5.10
Pengujian *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading*

Item	<i>Job demand</i>	Kinerja Karyawan	<i>Job burnout</i>	Kepuasan Kerja	<i>Job resource</i>
X1.1.1	0.538	0.103	0.226	0.026	0.056
X1.1.4	0.570	0.017	-0.206	-0.096	0.042
X1.1.5	0.584	-0.123	-0.286	0.216	-0.298
X1.2.3	0.589	0.113	-0.224	-0.192	-0.184
X1.3.1	0.599	-0.129	-0.118	0.229	-0.269
X1.3.2	0.563	0.138	-0.111	0.115	-0.190
X1.3.3	0.712	0.028	0.168	-0.095	0.288
X1.3.4	0.747	0.100	0.355	-0.022	0.223
X1.3.5	0.779	0.087	0.291	-0.003	0.102
X1.3.6	0.744	-0.168	-0.070	0.029	0.013
X1.3.7	0.713	-0.139	-0.185	-0.153	0.049

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Lanjutan Tabel 5.10 Pengujian *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading*

Item	Job demand	Kinerja Karyawan	Job burnout	Kepuasan Kerja	Job resource
Y1.1.1	-0.104	0.781	0.046	0.041	0.008
Y1.2.1	0.194	0.575	0.173	-0.156	0.018
Y1.3.1	-0.112	0.738	-0.171	-0.080	-0.074
Y1.4.1	-0.017	0.785	0.071	-0.110	0.043
Y1.4.2	0.061	0.747	-0.173	0.156	-0.163
Y1.5.1	-0.004	0.781	0.081	0.107	0.155
Y1.5.2	0.032	0.760	0.001	0.004	0.006
Z1.1.1	-0.056	-0.009	0.731	0.130	-0.126
Z1.1.2	-0.199	0.141	0.817	-0.029	-0.057
Z1.1.3	-0.047	-0.064	0.794	0.290	-0.218
Z1.2.1	0.138	0.115	0.864	-0.275	0.133
Z1.2.2	0.065	0.036	0.878	-0.171	0.157
Z1.2.3	0.183	-0.015	0.880	-0.135	0.127
Z1.3.1	-0.048	-0.128	0.916	0.108	-0.015
Z1.3.2	-0.092	-0.103	0.569	0.187	-0.071
Z2.1.1	-0.002	-0.112	0.001	0.855	-0.025
Z2.1.3	0.018	-0.075	-0.031	0.924	0.014
Z2.1.4	-0.017	0.190	0.031	0.868	0.010
Z3.1.1	0.137	0.101	0.123	-0.055	0.635
Z3.1.2	0.079	-0.038	0.111	-0.056	0.623
Z3.1.3	0.011	-0.041	-0.016	-0.070	0.705
Z3.1.4	0.001	0.040	0.064	-0.144	0.733
Z3.1.5	-0.012	0.048	0.102	-0.288	0.683
Z3.1.6	0.133	0.044	0.030	0.014	0.712
Z3.1.7	0.269	0.178	0.003	0.146	0.609
Z3.1.8	-0.214	0.176	0.064	0.171	0.653
Z3.1.9	-0.026	-0.219	-0.072	0.232	0.516
Z3.2.2	0.127	0.018	-0.054	-0.046	0.503
Z3.2.3	0.167	0.354	-0.018	-0.152	0.596
Z3.2.4	0.036	0.171	0.108	0.006	0.716

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Lanjutan Tabel 5.10 Pengujian *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading*

Item	<i>Job demand</i>	Kinerja Karyawan	<i>Job burnout</i>	Kepuasan Kerja	<i>Job resource</i>
Z3.2.5	-0.213	-0.347	0.049	0.190	0.613
Z3.3.1	-0.186	-0.237	0.127	0.150	0.785
Z3.3.2	-0.093	0.078	0.016	-0.030	0.728
Z3.3.3	-0.146	-0.171	-0.397	0.196	0.542
Z3.3.4	-0.167	-0.165	-0.357	0.127	0.558
Z3.4.1	0.228	-0.054	-0.043	-0.162	0.591
Z3.4.2	-0.091	0.001	-0.040	-0.173	0.538

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Pada Tabel 5.10 menunjukkan nilai *cross loading* (cetak tebal) untuk masing-masing item dalam penelitian ini. Berdasarkan pengukuran *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh item dalam penelitian ini merepresentasikan masing-masing variabel dengan nilai *cross loading* tertinggi (cetak tebal) memiliki nilai lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel lainnya. Berdasarkan analisis uji *discriminant validity* dengan mengacu pada hasil nilai *cross loading* mengindikasikan bahwa masing-masing indikator memprediksi variabel latennya lebih baik daripada indikator variabel laten yang lain. Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa uji *discriminant validity* telah terpenuhi.

5.3.3. Uji *Composite Reliability*

Selain melakukan uji validitas, suatu model pengukuran juga harus tingkat reliabilitas yang cukup agar dapat dikatakan baik. Reliabilitas menunjukkan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Kriteria suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70, tetapi nilai 0,60 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Hartono, J. & Abdillah, W., 2009; Hair, J. et al., 2019). Reliabilitas model pengukuran juga dapat dinilai dari besar koefisien

composite reliability, termasuk dalam kategori baik apabila koefisien ini mencapai 0,70 atau lebih. Berikut hasil pengujian *composite reliability* menggunakan perangkat WarpPLS:

Tabel 5.11
Pengujian Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<i>Job demand</i>	0.890	Reliabel
Kinerja karyawan	0.894	Reliabel
<i>Job burnout</i>	0.939	Reliabel
Kepuasan kerja	0.914	Reliabel
<i>Job resource</i>	0.928	Reliabel

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Tabel 5.11 menunjukkan hasil pengujian *composite reliability* untuk masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada semua variabel yang diteliti memiliki nilai *composite reliability* diatas 0.70. Hasil tersebut menggambarkan bahwa variabel dalam penelitian ini, yakni *job demand* (X1), kinerja karyawan (Y1), *job burnout* (Z1), kepuasan kerja (Z2), *job resource* (Z3) saling memperkuat variabel latennya atau mampu mengukur variabel latennya.

5.4. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif frekuensi variabel dilakukan dengan tujuan untuk menginterpretasikan makna masing-masing variabel, indikator variabel dan item pertanyaan berdasarkan frekuensi, persentase dan rata-rata dari jawaban responden. Skala pengukuran data yang digunakan yaitu skala Likert, rentang skala pernyataan dimulai dari satu sampai lima dengan makna pernyataan dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Apabila nilai rata-rata rendah (ditandai dengan kurung), dimaknai bahwa sebagian besar responden menilai

bahwa indikator tersebut belum baik (jarang diterapkan). Sebaliknya nilai rata-rata yang tinggi (ditandai dengan huruf bercetak tebal) bisa dimaknai bahwa sebagian besar responden menilai bahwa indikator tersebut sudah baik (sering diterapkan). Interpretasi dilakukan dengan melihat nilai skor dari masing-masing indikator yang dikaitkan secara langsung untuk interpretasi rata-rata skor dari variabel yang diukur. Nilai rata-rata tertinggi dari indikator maupun item menunjukkan bahwa responden menyatakan indikator/item tersebut adalah merupakan fakta empiris yang dipersepsikan oleh responden. Interpretasi mengacu pada rentang nilai atau interval kelas (Supranto, 2000) yang disajikan pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12
Dasar Interpretasi Nilai Rata-Rata Dalam Variabel penelitian

Nilai Rata-Rata	Keterangan
1 - 1,8	Sangat rendah/buruk
>1,8 – 2,6	Rendah
>2,6 – 3,4	Cukup
>3,4 – 4,2	Tinggi/baik
>4,2 – 5	Sangat tinggi/sangat baik

Sumber: Supranto, 2000

5.4.1. Distribusi Frekuensi Variabel *Job demand*

Analisis distribusi frekuensi variabel *job demand* dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana *job demand* (tuntutan pekerjaan) yang harus dihadapi oleh karyawan Bank BTN Malang. Analisis distribusi frekuensi variabel *job demand* secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.13
Distribusi Frekuensi Variabel *Job demand*

Indikator/item	Jawaban										Rata-rata	
	STS		TS		N		S		SS		Nilai	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<i>Qualitative job demands</i>	X1.1.1	9	6.9	42	32.1	54	41.2	24	18.3	2	1.5	2,76
	X1.1.4	3	2.3	24	18.3	69	52.7	31	23.7	4	3.1	3,07
	X1.1.5	61	46.6	45	34.4	14	10.7	8	6.1	3	2.3	1,83
	Rata-rata Indikator											2,55
<i>Quantitative job demands</i>	X1.2.3	63	48.1	47	35.9	6	4.6	12	9.2	3	2.3	1,82
	Rata-rata Indikator											1,82
<i>Organizational demands</i>	X1.3.1	69	52.7	48	36.6	6	4.6	5	3.8	3	2.3	(1,66)
	X1.3.2	24	18.3	52	39.7	48	36.6	5	3.8	2	1.5	2,31
	X1.3.3	25	19.1	52	39.7	33	25.2	17	13.0	4	3.1	2,41
	X1.3.4	38	29.0	60	45.8	15	11.5	13	9.9	5	3.8	2,14
	X1.3.5	57	43.5	39	29.8	16	12.2	14	10.7	5	3.8	2,02
	X1.3.6	44	33.6	57	43.5	20	15.3	8	6.1	2	1.5	1,98
	X1.3.7	33	25.2	45	34.4	38	29.0	13	9.9	2	1.5	2,28
	Rata-rata Indikator											2,11
Rata-rata Variabel											2,16	

Sumber: Data primer diolah, 2020

Variabel *job demand* dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga indikator yakni *qualitative job demands* dengan tiga item, *quantitative job demands* dengan satu item dan *organizational demands* dengan tujuh item. Interpretasi nilai rata-rata variabel *job demand* dalam kategori rendah yakni sebesar 2,16. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang merasa tidak terlalu terbebani oleh *job demand* yang harus mereka hadapi dan selesaikan selama bekerja di Bank BTN Malang. berdasarkan hasil distribusi frekuensi variabel *job demand*, dapat dilihat secara umum masih ada dua hingga lima karyawan yang menjawab sangat setuju pada setiap item *job demand*. Berdasarkan keseluruhan hasil tersebut disimpulkan bahwa meskipun secara umum karyawan Bank BTN

Malang tidak merasa terbebani oleh *job demand* yang diberikan namun masih ada beberapa karyawan yang merasa sangat terbebani oleh *job demand* yang diberikan.

Indikator *Qualitative job demands* (X1.1) memiliki nilai rata-rata indikator tertinggi yakni 2,55 yang tergolong dalam kategori rendah. Nilai tersebut menggambarkan bahwa yang mencakup *emotional demands*, *physical demands* dan *work-home conflict* cukup membebani karyawan dalam bekerja dan merupakan *job demand* yang paling dirasakan oleh karyawan jika dibandingkan dengan indikator *job demand* yang lain. Sedangkan Item variabel *job demand* dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *physical demands* (X1.1.4) pada indikator *qualitative job demand*. item *physical demands* (X1.1.4) memiliki nilai rata-rata sebesar 3.07 atau dalam kategori cukup. Nilai tersebut menggambarkan bahwa *job demand* yang paling dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang adalah *physical demands* (X1.1.4). *Physical demands* (X1.1.4) merupakan *job demand* yang berkaitan dengan tuntutan fisik seperti pekerjaan yang melelahkan secara fisik.

Sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah *quantitative job demands* (X1.2) yakni sebesar 1.82 atau dalam kategori rendah. nilai tersebut menggambarkan karyawan bank BTN Malang tidak merasa kesulitan dalam mengikuti setiap perubahan yang terjadi di Bank BTN Malang. Item dari *job demand* yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah *negative change* (X1.3.1) dengan nilai 1.66 yang tergolong dalam kategori sangat rendah. *negative change* (X1.3.1) merupakan item dari indikator *organizational demand*. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang sangat tidak terbebani dan merasa bahwa perubahan yang terjadi di Bank BTN Malang tidak memberikan pengaruh yang negatif terhadap pekerjaan.

5.4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan lima indikator dengan tujuh item pengukuran. Lima indikator tersebut antara lain kualitas (Quality), kuantitas (Quantity), ketepatan waktu, kehadiran, kerja sama. Secara lebih rinci, hasil distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan akan dijabarkan pada tabel 5.14 berikut:

Tabel 5.14
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Item		Jawaban										Rata-rata Nilai
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kualitas (Quality)	Y1.1.1	0	0	0	0	4	3.1	67	51.1	60	45.8	4.43
	Rata-rata Indikator											4.43
Kuantitas (Quantity)	Y1.2.1	0	0	0	0	14	10.7	77	58.8	40	30.5	(4.20)
	Rata-rata Indikator											4.20
Ketepatan waktu	Y1.3.1	0	0	0	0	1	.8	70	53.4	60	45.8	4.45
	Rata-rata Indikator											4.45
Kehadiran	Y1.4.1	0	0	0	0	0	0	61	46.6	70	53.4	4.53
	Y1.4.2	0	0	0	0	5	3.8	73	55.7	53	40.5	4.37
	Rata-rata Indikator											4.45
Kerja sama	Y1.5.1	0	0	0	0	7	5.3	71	54.2	53	40.5	4.35
	Y1.5.2	0	0	0	0	0	0	62	47.3	69	52.7	4.53
	Rata-rata Indikator											4.44
Rata-rata Variabel												4.40

Sumber: Data primer diolah, 2020

Setiap indikator dan item dari variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata di atas 4.20 atau dalam kategori tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang telah melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Pada tabel 5.10 dapat dilihat bawah responden pada variabel kinerja karyawan memberikan tanggapan pada netral hingga sangat setuju, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju maupun tidak setuju. Berdasarkan

hasil distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa karyawan Bank BTN di Malang telah memanfaatkan waktu kerjanya dengan sangat baik yang tercermin pada hasil nilai rata-rata yang sangat baik pada variabel kinerja karyawan.

Indikator kehadiran (Y1.4) memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain dalam variabel kinerja karyawan.

Indikator kehadiran memperoleh nilai rata-rata sebesar 4.45 atau dalam kategori sangat tinggi/sangat baik. Nilai tersebut menggambarkan bahwa, karyawan Bank

BTN Malang sudah memberikan kinerja terbaiknya dalam segi kehadiran.

Karyawan Bank BTN Malang merasa bahwa kehadiran menjadi salah satu tolak ukur terpenting dalam mengukur kinerja karyawan. Sedangkan item dengan nilai

rata-rata tertinggi adalah salah satu item dari indikator kehadiran dan item dari indikator kerjasama. Item kesesuaian jam kerja (Y1.4.1) dari indikator kehadiran

dan item kemampuan bekerja sama (Y1.5.2) dari indikator kerjasama memperoleh nilai rata-rata item sebesar 4.53 atau dalam kategori sangat tinggi/sangat baik.

nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang sangat disiplin dalam hal kehadiran dengan selalu datang/hadi di kantor tepat waktu serta

karyawan Bank BTN Malang memiliki kemampuan yang sangat baik dalam hal bekerja sama dengan rekan kerja.

Indikator dan item dengan nilai rata-rata terendah dalam variabel kinerja karyawan adalah indikator kualitas dengan item ketercapaian volume kerja (Y1.2.1).

indikator dan item tersebut memperoleh nilai rata-rata sebesar 4.20 atau dalam kategori tinggi/ baik. nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN di

Malang merasa volume kinerja yang dicapainya sudah sesuai dengan harapan namun belum mencapai harapan yang maksimal.

5.4.3. Distribusi Frekuensi Variabel *Job burnout*

Variabel *job burnout* dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga indikator dengan delapan item pengukuran. Indikator dari *job demand* antara lain *emotional exhaustion* dengan tiga item, *depersonalization* dengan tiga item dan *cynicism* dengan dua item. Secara lebih rinci, hasil distribusi frekuensi variabel *job burnout* ditunjukkan pada Tabel 5.15

Tabel 5.15
Distribusi Frekuensi Variabel *Job burnout*

Indikator / Item	Jawaban										Rata-rata Nilai	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<i>Emotional Exhaustion</i>	Z1.1.1	26	19.8	54	41.2	43	32.8	6	4.6	2	1.5	2.27
	Z1.1.2	34	26.0	60	45.8	33	25.2	3	2.3	1	.8	2.06
	Z1.1.3	36	27.5	53	40.5	35	26.7	7	5.3	0	0	2.10
	Rata-rata Indikator											2.14
<i>Depersonalization</i>	Z1.2.1	60	45.8	54	41.2	13	9.9	3	2.3	1	.8	1.71
	Z1.2.2	61	46.6	55	42.0	11	8.4	4	3.1	0	0	1.68
	Z1.2.3	65	49.6	50	38.2	12	9.2	3	2.3	1	.8	(1.66)
	Rata-rata Indikator											1.68
<i>Cynicism</i>	Z1.3.1	43	32.8	68	51.9	16	12.2	4	3.1	0	0	1.85
	Z1.3.2	15	11.5	72	55.0	39	29.8	5	3.8	0	0	2.26
	Rata-rata Indikator											2.05
Rata-rata Variabel											1.89	

Sumber: Data primer diolah, 2020

Nilai rata-rata distribusi frekuensi variabel *job burnout* adalah 1.89 atau dalam kategori rendah. Secara umum, tabel 5.15 menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan pada setiap item variabel *job burnout* didominasi dengan jawaban sangat tidak setuju hingga netral. Namun, beberapa responden juga ada yang memberikan tanggapan dengan jawaban setuju dan sangat setuju meskipun jumlahnya tidak lebih dari tujuh tanggapan. Hasil tersebut

menggambarkan bahwa karyawan bank BTN Malang memiliki tingkat *job burnout* yang rendah meskipun ada sedikit dari karyawan Bank BTN Malang yang merasakan *job burnout* dalam bekerja.

Indikator *emotional exhaustion* (Z1.1) dari variabel *job burnout* dalam penelitian ini memperoleh nilai rata-rata tertinggi yakni 2.14 atau dalam kategori rendah. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat *job demand* yang paling dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang adalah *emotional exhaustion*. Tingkat *emotional exhaustion* yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasakan kehilangan energi, kognitif, secara emosional sebagai konsekuensi jangka panjang dari paparan yang terlalu lama terhadap tuntutan pekerjaan tertentu yang tidak dapat dipenuhi atau membebani karyawan. Sedangkan item dengan nilai rata-rata tertinggi pada variabel *job burnout* merupakan salah satu item dari indikator *emotional exhaustion*. Item tersebut adalah kelelahan emosional (Z1.1.1). Item Kelelahan emosional memperoleh nilai rata-rata sebesar 2.27 atau dalam kategori rendah. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kelelahan kerja yang paling dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang adalah kelelahan emosional.

Indikator dari variabel *job burnout* dengan nilai rata-rata terendah adalah indikator *depersonalization* (Z1.2) yakni sebesar 1.50 atau dalam kategori sangat rendah. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang tidak memiliki perasaan negatif terhadap objek kerja, konten pekerjaan, klien dan rekan kerja, serta berusaha menjauhkan diri dari pekerjaan. Sedangkan Item dengan nilai rata-rata terendah juga merupakan salah satu item dari indikator *depersonalization* yakni item acuh terhadap pelanggan (Z1.2.3). Item acuh terhadap pelanggan memiliki nilai rata-rata sebesar 1.66 atau dalam kategori sangat rendah. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan Bank BTN Malang sangat memperhatikan sikapnya terhadap pelanggan sehingga terhindar dari

kondisi acuh terhadap pelanggan meskipun karyawan merasa burnout dalam bekerja.

5.4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator *overall job satisfaction*. *Overall job satisfaction* diukur menggunakan tiga indikator dengan 1 item pada masing-masing indikatornya. Indikator *overall job satisfaction* tersebut antara lain kebanggaan terhadap pekerjaan, loyalitas terhadap pekerjaan, rasa suka terhadap pekerjaan, puas terhadap pekerjaan.

Hasil distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja ditunjukkan pada Tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator / Item		Jawaban										Rata-rata Nilai
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kebanggaan	Z2.1.1	0	0	1	.8	11	8.4	78	59.5	41	31.3	4.21
Rasa suka	Z2.1.3	0	0	3	2.3	11	8.4	75	57.3	42	32.1	(4.19)
Puas	Z2.1.4	0	0	2	1.5	13	9.9	74	56.5	42	32.1	(4.19)
Rata-rata Variabel												4.19

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tiga indikator kepuasan kerja mengukur bagaimana kebanggaan, rasa suka dan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan. Nilai rata-rata frekuensi variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai sebesar 4.19 atau dalam kategori tinggi. Secara umum, pada Tabel 5.16 dapat dilihat bahwa tanggapan responden pada variabel kepuasan kerja didominasi oleh jawaban netral hingga sangat setuju. Sangat sedikit responden yang menjawab tidak setuju dan bahkan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan

hasil tersebut, menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dengan berbagai indikator pengukurannya.

Nilai rata-rata item tertinggi dari variabel kepuasan kerja adalah item kebanggaan terhadap pekerjaan (Z2.1.1) dengan nilai rata-rata sebesar 4,21 atau dalam kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN di Malang telah dengan sangat baik puas dengan pekerjaannya sekarang yang diwujudkan dalam bentuk perasaan sangat bangga terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Bagi karyawan Bank BTN Malang dapat bekerja dan memiliki jabatan di Bank BTN Malang merupakan suatu kebanggaan tersendiri mengingat Bank BTN merupakan salah satu Bank terbaik di Indonesia.

5.4.5. Distribusi Frekuensi Variabel *Job resource*

Variabel *job resource* diukur menggunakan indikator *the Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW)*. *Job resource* dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator yakni *social resources*, *work resources*, dan *organizational resources* dan *developmental resources*. Secara lebih rinci distribusi frekuensi variabel *job resource* ditunjukkan pada Tabel 5.17 berikut:

Tabel 5.17
Distribusi Frekuensi Variabel *job resource*

Indikator / Item	Jawaban										Rata-rata Nilai	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<i>Social resources</i>	Z3.1.1	0	0	0	0	14	10.7	86	65.6	31	23.7	4.13
	Z3.1.2	0	0	1	.8	14	10.7	80	61.1	36	27.5	4.15
	Z3.1.3	0	0	0	0	5	3.8	91	69.5	35	26.7	4.23
	Z3.1.4	0	0	1	.8	8	6.1	88	67.2	34	26.0	4.18
	Z3.1.5	0	0	0	0	3	2.3	85	64.9	43	32.8	4.31
	Z3.1.6	0	0	0	0	4	3.1	93	71.0	34	26.0	4.23

Sumber: Data primer diolah, 2020

Lanjutan Tabel 5.17 Distribusi Frekuensi Variabel *job resource*

Indikator / Item	Jawaban										Rata-rata Nilai	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<i>Social resources</i>	Z3.1.7	0	0	0	0	14	10.7	80	61.1	37	28.2	4.18
	Z3.1.8	0	0	0	0	5	3.8	73	55.7	53	40.5	4.37
	Z3.1.9	1	.8	0	0	10	7.6	91	69.5	29	22.1	4.12
	Rata-rata Indikator											4.21
<i>Work resources</i>	Z3.2.2	1	.8	5	3.8	34	26.0	60	45.8	31	23.7	3.88
	Z3.2.3	0	0	7	5.3	25	19.1	79	60.3	20	15.3	(3.85)
	Z3.2.4	0	0	1	.8	16	12.2	81	61.8	33	25.2	4.11
	Z3.2.5	0	0	0	0	11	8.4	94	71.8	26	19.8	4.11
Rata-rata Indikator											3.98	
<i>Organizational resources</i>	Z3.3.1	0	0	0	0	13	9.9	85	64.9	33	25.2	4.15
	Z3.3.2	0	0	0	0	12	9.2	84	64.1	35	26.7	4.18
	Z3.3.3	0	0	1	.8	34	26.0	77	58.8	19	14.5	3.87
	Z3.3.4	0	0	1	.8	32	24.4	78	59.5	20	15.3	3.89
Rata-rata Indikator											4.02	
<i>Developmental resources</i>	Z3.4.1	0	0	2	1.5	25	19.1	79	60.3	25	19.1	3.97
	Z3.4.2	0	0	1	.8	8	6.1	88	67.2	34	26.0	4.18
	Rata-rata Indikator											4.07
Rata-rata Variabel											4.07	

Sumber: Data primer diolah, 2020

Indikator dan item *job resource* memperoleh nilai rata-rata diatas 3,85 atau dalam kategori tinggi. Dan nilai rata-rata variabel *job resource* adalah sebesar 4.07 atau dalam kategori tinggi. Secara umum, tabel 5.17 menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan pada setiap item variabel *job resource* didominasi dengan jawaban netral hingga sangat setuju. Namun, beberapa responden juga ada yang memberikan tanggapan dengan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju meskipun jumlahnya tidak lebih dari tujuh tanggapan. Secara umum hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank

BTN Malang merasakan bahwa Bank BTN Malang telah memberikan *job resource* (sumber daya pekerjaan) dengan sangat baik dalam mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya meskipun masih ada beberapa karyawan yang belum merasakan *job resource* yang diberikan oleh Bank BTN Malang namun jumlahnya sangat sedikit.

Indikator dalam variabel *job resource* yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *social resource* (Z3.1). Indikator *social resource* (Z3.1) memperoleh nilai rata-rata sebesar 4.21 atau dalam kategori sangat tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang telah memperoleh *job resource* (sumber daya pekerjaan) yang sangat baik dan tinggi dari lingkungan sosial Bank BTN Malang. *Social resource* (Z3.1) tersebut diwujudkan oleh karyawan Bank BTN Malang berupa dukungan, bantuan dan kesediaan dari rekan kerja maupun atasan. Karyawan Bank BTN telah terbiasa saling memberikan bantuan ke sesama rekan kerja terutama proses mentoring yang selalu di berikan oleh karyawan lama terhadap karyawan baru atau karyawan yang baru pindah ke jabatan tertentu.

Sedangkan item dengan nilai rata-rata tertinggi juga merupakan salah satu item dari indikator *social resource*, item tersebut adalah item *fulfillment of expectations* (Z3.1.8) dengan nilai rata-rata sebesar 4.37 atau dalam kategori sangat tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan memiliki keyakinan tinggi akan harapan yang akan terwujud selama bekerja di Bank BTN Malang.

Indikator dengan nilai rata-rata terendah dalam variabel *job resource* adalah indikator *work resource* (Z3.2). Indikator *work resource* (Z3.2) memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.98 atau dalam kategori tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan telah menerima perhatian yang cukup baik dari Bank BTN Malang dalam bentuk variasi tugas yang diterima oleh karyawan, kesempatan karyawan dalam partisipasi pengambilan keputusan, sarana dan

prasarana yang mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya serta umpan balik yang diterima karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Sedangkan Item dengan nilai rata-rata terendah dalam variabel *job resource* adalah item *Participation in decision making* (Z3.2.3) yang merupakan item dari indikator *work resources*. item *participation in decision making* (Z3.2.3) memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.85 atau dalam kategori tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa Bank BTN malang seringkali mengikutsertakan dan menghimpun pendapat dari karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa memiliki peran penting bagi setiap keputusan yang diambil oleh Bank BTN Malang. namun karyawan merasa bahwa kesempatan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan masih rendah jika dibandingkan dengan indikator *job resource* yang lain.

5.5. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Metode pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). *Software* PLS yang digunakan untuk mengolah data yaitu *software* WarpPLS 7.0. Tiga tahap analisis yang dilakukan menggunakan WarpPLS 7.0 yakni tahap analisis outer model yang telah dilakukan sebelumnya untuk menguji validitas dan reliabilitas item yang digunakan pada kuesioner penelitian ini, kemudian tahap analisis inner model, dan tahap pengujian hipotesis.

5.5.1. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*Inner model*) adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta indikator indikatornya. Selain memeriksa urutan untuk menjelaskan seberapa kuat variabel laten lainnya terhubung, Hair, J. et al., (2014) menjelaskan bahwa perlu untuk melihat koefisien

determinan (R^2) dan relevansi prediktif (Q^2) yang menunjukkan berapa banyak variabel laten eksogen berkontribusi terhadap variabel laten endogen. Secara sederhana, pengukuran ini bertujuan untuk melihat dampak besar atau kuatnya hubungan antara variabel laten.

Menurut Imam Ghazali (2008) Goodness of fit diukur dengan Runtuk variabel laten dependen, Stone-Geisser Q^2 untuk predictive relevance dan uji t dari koefisien parameter jalur structural, Hasil pengujian *inner model* atau model structural dapat dilihat dari nilai *R-Square* untuk masing-masing variabel pada persamaan struktural. Analisa inner model digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diangkat dalam penelitian, nilai signifikansi, dan R^2 dari model penelitian. Dalam pengujian model struktural (inner model) akan dilihat nilai Koefisien Determinasi (R^2), Predictive Relevance (Q^2) dan Goodness of Fit (GoF).

5.5.1.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur Goodness of fit suatu model structural. Nilai R square (R^2) digunakan mampu menilai seberapa besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi digunakan dalam penelitian untuk menunjukkan tingkat besar kecilnya dari pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 5.18
Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R Square (R^2)
Kinerja karyawan	0.511
Job burnout	0.184
Kepuasan kerja	0.136

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

Tabel 5.18 menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,511. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kinerja karyawan mempunyai pengaruh dengan kekuatan prediksi dari keseluruhan model sebesar

0,511 atau 51,1%, sedangkan sisanya 48,9% dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lain yang tidak terdapat dalam model persamaan dalam penelitian ini.

Sedangkan Variabel *job burnout* memiliki nilai R^2 sebesar 0,184. Nilai tersebut menggambarkan bahwa *job burnout* mempunyai pengaruh dengan kekuatan prediksi dari seluruh model sebesar 0.184 atau 18,4% sedangkan 81,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lain yang tidak terdapat dari model persamaan penelitian ini. Dan Variabel Kepuasan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,136. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh dengan kekuatan prediksi dari seluruh model sebesar 13,6% sedangkan 86,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lain yang tidak terdapat dari model persamaan penelitian ini.

5.5.1.2. Predictive Relevance (Q^2)

Pengujian *inner model* juga dapat dilakukan dengan evaluasi *predictive relevance stone-geiser Q-square test* untuk *predictive relevance*. Uji Predictive relevance (Q^2) dilakukan dengan tujuan agar dapat mengukur seberapa baik hasil yang dihasilkan oleh model penelitian yang digunakan. Berikut merupakan perhitungan Q^2 . Nilai *R-Square* selanjutnya dimasukkan dalam persamaan *Q-Square* berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,511) * (1 - 0,184) * (1 - 0,136) *$$

$$Q^2 = 1 - (0,489) * (0,816) * (0,864) *$$

$$Q^2 = 1 - 0,3447$$

$$Q^2 = 0,655 = 65,5\%$$

Kriteria dalam perhitungan *Q-Square test* adalah jika nilai *Q-Square test* lebih besar dari 0 (nol) diartikan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* yang kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model

kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, I. & Latan, H. 2015). Hasil perhitungan *Q-Square* diatas menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, karena mempunyai nilai 0,666 / 65,5% atau lebih besar dari 0 (nol) berarti model baik untuk digunakan.

5.5.1.3. Goodness of Fit (GoF)

Goodness of fit dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-square predictive relevance* (Q^2). Berikut perhitungan dari nilai GoF sebagai berikut:

Tabel 5.19
Hasil Evaluasi Goodness of Fit (Gof)

Variabel	R-square (R^2)	AVE
<i>Job demand</i>	-	0.428
Kinerja karyawan	0.511	0.549
<i>Job burnout</i>	0.184	0.661
Kepuasan kerja	0.136	0.779
<i>Job resource</i>	-	0.408

Sumber : Hasil output PLS (Lampiran), 2020

Perhitungan untuk nilai Goodness of Fit sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata nilai AVE} = (0.428 + 0.549 + 0.661 + 0.779 + 0.408)/5 = 0.565$$

$$\text{Rata-rata nilai } R^2 = (0.511 + 0.184 + 0.136)/3 = 0.277$$

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\text{AVE} \times R^2} \\ &= \sqrt{0.565 \times 0.277} \\ &= 0,395 \end{aligned}$$

Berdasarkan pengujian R^2 dan Q^2 diatas menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini adalah robust, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

5.5.2. Hubungan Nilai rata-rata distribusi variabel dan *Factor Loading*

Pada bagian ini akan menjelaskan perbandingan nilai rata-rata variabel dan nilai *loading factor*. Nilai rata-rata variabel mencerminkan tingkat responden terhadap variabel penelitian, sedangkan nilai *loading factor* menggambarkan kontribusi indikator maupun item penelitian dalam membentuk variabel.

Tabel 5.20

Rekapitulasi Nilai Rata-Rata Variabel Dan Nilai Loading Faktor

Variabel penelitian	Item	Rata-rata item	Nilai <i>loading factor</i>
Job demand	X1.1.1	2,76	0.538
	X1.1.4	3,07	0.570
	X1.1.5	1,83	0.584
	X1.2.3	1,82	0.589
	X1.3.1	1,66	0.599
	X1.3.2	2,31	0.563
	X1.3.3	2,41	0.712
	X1.3.4	2,14	0.747
	X1.3.5	2,02	0.779
	X1.3.6	1,98	0.744
Kinerja Karyawan	Y1.1.1	4.43	0.781
	Y1.2.1	4.20	0.575
	Y1.3.1	4.45	0.738
	Y1.4.1	4.53	0.785
	Y1.4.2	4.37	0.747
	Y1.5.1	4.35	0.781
	Y1.5.2	4.53	0.760
Job burnout	Z1.1.1	2.27	0.731
	Z1.1.2	2.06	0.817
	Z1.1.3	2.10	0.794
	Z1.2.1	1.71	0.864
	Z1.2.2	1.68	0.878
	Z1.2.3	1.66	0.880
	Z1.3.1	1.85	0.916
	Z1.3.2	2.26	0.569
	Kepuasan Kerja	Z2.1.1	4.21
Z2.1.3		4.19	0.924
Z2.1.4		4.19	0.868
Job resource	Z3.1.1	4.13	0.635
	Z3.1.2	4.15	0.623

Sumber: Hasil output WarpPLS (Lampiran), 2020

Lanjutan Tabel 5.20 Rekapitulasi Rata-Rata Variabel Dan Nilai Loading Faktor

Variabel penelitian	Item	Rata-rata item	Nilai loading factor
<i>Job resource</i>	Z3.1.3	4.23	0.705
	Z3.1.4	4.18	0.733
	Z3.1.5	4.31	0.683
	Z3.1.6	4.23	0.712
	Z3.1.7	4.18	0.609
	Z3.1.8	4.37	0.653
	Z3.1.9	4.12	0.516
	Z3.2.2	3.88	0.503
	Z3.2.3	3.85	0.596
	Z3.2.4	4.11	0.716
	Z3.2.5	4.11	0.613
	Z3.3.1	4.15	0.785
	Z3.3.2	4.18	0.728
	Z3.3.3	3.87	0.542
	Z3.3.4	3.89	0.558
	Z3.4.1	3.97	0.591
	Z3.4.2	4.18	0.538

Sumber : Hasil output WarpPLS (Lampiran), 2020

Berdasarkan Tabel 5.20 di atas hasil nilai rata-rata variabel dan nilai *loading factor* pada variabel *job demand*, kinerja karyawan, *job burnout*, kepuasan kerja dan *job resource* dengan nilai tertinggi yang di cetak tebal dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Variabel *job demand* menunjukkan nilai rata-rata tertinggi pada item *physical demand* (X1.1.4) atau tuntutan fisik dengan nilai 3,07. Hasil ini mengindikasikan bahwa *job demand* yang dipersepsikan oleh responden paling dominan berasal dari *physical demand* yang menggambarkan bahwa *job demand* yang paling dirasakan adalah tuntutan pekerjaan yang diwujudkan dengan pekerjaan yang dirasakan melelahkan secara fisik. Sedangkan, nilai *loading factor* terbesar ditunjukkan pada item *role conflicts* (X1.3.5) dengan nilai sebesar 0.779. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan menggambarkan *job demand* adalah dengan bagaimana karyawan harus menghadapi *role conflicts* atau konflik

aturan yakni tuntutan yang membuat karyawan harus membangkan aturan atau kebijakan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2. Variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata tertinggi pada item Kesesuaian jam kerja (Y1.4.1) dan item Kemampuan bekerja sama (Y1.5.2) dengan nilai sebesar 4.53. Hasil ini mengidentifikasi bahwa kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh responden paling dominan berasal adalah kesesuaian jam kerja dan kemampuan bekerja sama atau responden merasa kinerja karyawan diinterpretasikan dengan bagaimana karyawan dapat bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan serta dapat bekerja sama dengan sesama karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Nilai *loading factor* terbesar juga ditunjukkan pada item Kesesuaian jam kerja (Y1.4.1) dengan nilai sebesar 0.785. hasil ini mengindikasikan bahwa komponen yang memiliki bobot terbesar dan dianggap mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kesesuaian jam kerja.

3. Variabel *job burnout* menunjukkan nilai rata-rata tertinggi pada item kelelahan emosional (Z1.1.1) dengan nilai sebesar 2.27. Hasil ini mengidentifikasi bahwa *job burnout* yang dipersepsikan oleh responden paling dominan berasal dari kelelahan emosional atau responden merasa Lelah secara emosi terhadap pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan, nilai *loading factor* terbesar ditunjukkan pada item hilangnya antusias (Z1.3.1) dengan nilai sebesar 0.916. hasil ini mengindikasikan bahwa komponen yang memiliki bobot terbesar dan dianggap mempengaruhi atau memicu *job burnout* pada karyawan adalah hilangnya antusias. Temuan ini mengungkapkan bahwa respon karyawan terhadap *job burnout* cenderung diberikan pada kelelahan emosional

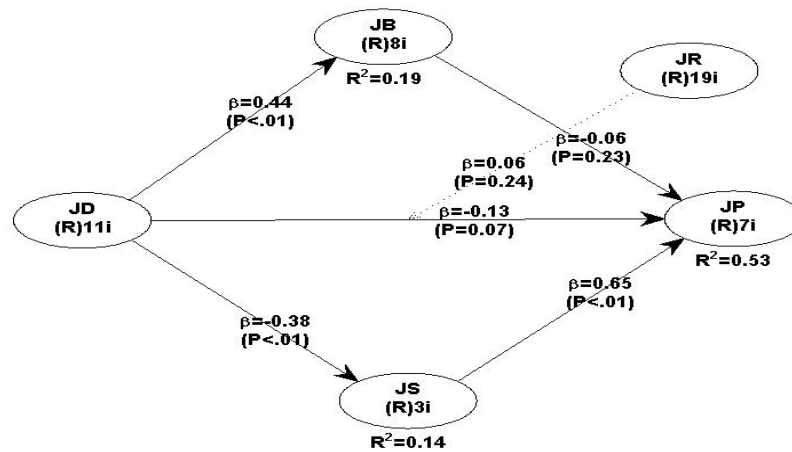
expectations tetapi *communication* yang baik terjalin di berbagai aspek dalam lingkungan kerja.

5.5.3. Pengujian Hipotesis

Terdapat satu variabel independen dalam penelitian ini, yakni *job demand*, satu variabel dependen yakni kinerja karyawan, dua variabel mediasi yakni *job burnout* dan kepuasan kerja, serta terdapat satu variabel moderasi yakni *job resource*. Oleh sebab itu dilakukan tiga jenis pengujian pengaruh masing-masing variabel yakni pengujian pengaruh langsung, uji moderasi dan mediasi.

Terdapat delapan hipotesis yang akan diuji pengaruh langsung dan tidak langsungnya. Gambar 5.2 berikut merupakan output WarpPLS hasil Uji pengaruh langsung dan pengaruh moderasi dalam penelitian ini.

Gambar 5.2
Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS (Pengaruh Langsung)



Sumber: Hasil output warpPLS model struktural PLS (Lampiran), 2020

Keterangan:

β = Koefisien Regresi

P = Signifikan Koefisien Regresi

5.5.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan variabel yang diajukan berpengaruh langsung dan signifikan. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil nilai *p-value*. Kriteria dikatakan signifikan adalah jika nilai *p-value* kurang dari 0,05 maka H0 diterima atau signifikan. Namun apabila nilai *p-value* lebih besar dari 0,05 maka H0 ditolak atau tidak signifikan. Berikut adalah hasil analisis pengujian hipotesis menggunakan aplikasi perangkat lunak *WarpPLS*.

Tabel 5.21
Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Proposed Hypothesis	Hypothesis	Estimate	P-Value	Keterangan
<i>Job demand</i> → Kinerja Karyawan $X_1 \rightarrow Y_1$	H1	-0.13	0.070	Ditolak
<i>Job demand</i> → <i>Job burnout</i> $X_1 \rightarrow Z_1$	H2	0.44	0.010	Diterima
<i>Job demand</i> → Kepuasan Kerja $X_1 \rightarrow Z_2$	H3	-0.38	0.010	Diterima
<i>Job burnout</i> → Kinerja Karyawan $Z_1 \rightarrow Y_1$	H4	-0.06	0.230	Ditolak
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan $Z_2 \rightarrow Y_1$	H5	0.05	0.010	Diterima

Sumber: Hasil output *warpPLS* (Lampiran), 2020

Tabel 5.21 menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel yang diangkat dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini:

1. **Hipotesis 1 menyatakan bahwa *Job demand* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan.** Pengujian pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *p-value* pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan (H1) sebesar 0.07 dan nilai koefisien jalur pengaruh langsung sebesar -0,13. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis H1 ditolak karena memiliki nilai *p-value* lebih dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya tingkat *job demand* yang harus dipenuhi karyawan tidak berdampak pada kinerja yang akan diberikan oleh karyawan

2. **Hipotesis 2 menyatakan bahwa *Job demand* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap *Job burnout*.** Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai koefisien jalur pengujian pengaruh *job demand* terhadap *job burnout* sebesar 0,44 dan probabilitas (*p-value*) sebesar $0.01 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis (H2) yang menyatakan *job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *job burnout*. Melihat tanda koefisien jalur positif menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah antara *job demand* dengan *job burnout*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi *job demand* yang harus dipenuhi oleh karyawan maka *job burnout* yang akan dialami oleh karyawan juga semakin meningkat.

3. **Hipotesis 3 menyatakan bahwa *Job demand* berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja.** Berdasarkan Tabel 5.21 diketahui jika Variabel *job demand* (X1) memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Z2), artinya semakin rendah *job demand* (X1) yang harus dihadapi oleh karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja (Z2) yang dirasakan oleh karyawan, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,38 dan nilai *p-value* 0.01. maka hipotesis statistik menyatakan H3 diterima, artinya variabel *job demand* (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Z2). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *job demand* yang dirasakan dan

membebanikan karyawan akan berpengaruh pada menurunnya tingkat kepuasan kerja dari karyawan yang bersangkutan.

4. Hipotesis 4 menyatakan bahwa *Job burnout* berpengaruh signifikan negatif

terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis persamaan struktural dengan menggunakan *WarpPLS* pengaruh langsung *job burnout* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0.06 dengan nilai *p-value* 0.23.

Koefisien jalur bertanda negatif mempunyai arti hubungan antara *job burnout* dengan kinerja karyawan adalah berlawanan. Namun nilai *p-value* menunjukkan lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ditolak. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau tinggi rendahnya tingkat *job burnout* yang dirasakan oleh karyawan tidak berdampak pada tingkat kinerja karyawan.

5. Hipotesis 5 menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan

positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Tabel 5.21 diketahui jika Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan diikuti oleh meningkatnya tingkat kinerja karyawan, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah 0.05 dan nilai *p-value* 0.01. maka hipotesis statistik menyatakan H5 diterima, artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan berdampak secara langsung pada peningkatan kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

5.5.3.2. Pengujian Pengaruh Mediasi

Tabel 5.22 menunjukkan hasil analisis uji *sobel test* yang mengukur peran mediasi variabel *job burnout* dan kepuasan kerja pada pengaruh *job demand*

terhadap kinerja karyawan. Pengujian mediasi yang dilakukan ini bertujuan untuk menguji hipotesis keenam dan ketujuh dalam penelitian ini. Analisis variabel mediasi melalui sobel test dua pendekatan yaitu pemeriksaan dan pengujian. Metode pemeriksaan digunakan untuk menentukan melihat besarnya pengaruh koefisien jalur tidak langsung dengan dan tanpa melibatkan variabel mediasi. Selain itu, metode pemeriksaan juga berfungsi dalam menentukan sifat hubungan antar variabel yaitu variabel mediasi sempurna (complete mediation), mediasi sebagian (partial mediation) dan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun *et al.*, 2017). Hasil penjelasan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, probabilitas dan sifat mediasi. Hasil uji koefisien pengaruh variabel mediasi *job burnout* dan kepuasan kerja ditunjukkan pada Tabel 5.17 berikut:

Tabel 5.22
Pengujian Tidak Langsung Koefisien Jalur

Proposed Hypothesis	Hypothesis	Estimate	P-Value	Keputusan
<i>Job demand</i> → <i>Job burnout</i> → Kinerja Karyawan $X_1 \rightarrow Z_1 \rightarrow Y_1$	H6	-0.692	0.244	Ditolak
<i>Job demand</i> → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan $X_1 \rightarrow Z_2 \rightarrow Y_1$	H7	-4.165	<0.001	Diterima

Sumber: Hasil *Sobel Test Calculator* (Lampiran), 2020

- Hipotesis 6 menyatakan bahwa *job burnout* memediasi pengaruh langsung antara *job demand* terhadap kinerja karyawan.** Hipotesis keenam pengukur peran mediasi *job burnout* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hasil sobel test menunjukkan nilai p-value 0.244 dan nilai estimasi -0.692, berdasarkan nilai yang diperoleh tersebut menunjukkan pengujian mediasi *job burnout* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan ditolak karena nilai p-value diatas 0.05. Maka dapat

disimpulkan bahwa hipotesis keenam ditolak. atau dengan kata lain, *job burnout* tidak dapat memediasi pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis 7 menyatakan bahwa Kepuasan kerja memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis ketujuh pada peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan menggunakan sobel test menunjukkan nilai p-value sebesar <0.001 dan nilai estimasi sebesar -4.165. Berdasarkan nilai tersebut diketahui bahwa hipotesis ketujuh diterima karena nilai p-value kurang dari 0.05. berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan.

5.5.3.3. Pengujian Pengaruh Moderasi

Pengujian moderasi bertujuan untuk menganalisis peran variabel dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Melakukan pengujian moderasi akan dapat mengetahui apakah variabel moderasi yang ada bersifat memperlemah atau memperkuat hubungan variabel. *Job resource* dalam penelitian ini adalah variabel moderasi yang akan dianalisis perannya dalam memperkuat atau memperlemah hubungan dari variabel *job demand* terhadap kinerja karyawan. Signifikansi dapat ditentukan melalui hasil nilai p-value 0.05 maka menunjukkan hasil tidak signifikan. Berikut Tabel 5.23 menunjukkan hasil pengujian moderasi dengan menggunakan PLS:

Tabel 5.23
Pengujian Moderasi Koefisien Jalur

Proposed Hypothesis	Hypothesis	Estimate	P-Value	Keputusan
Job resource* Job demand → Kinerja Karyawan $Z_1 * X_1 \rightarrow Y_1$	H8	0.06	0.230	Ditolak

Sumber: Hasil output warpPLS (Lampiran), 2020

2. Hipotesis 8 menyatakan bahwa Job resource memoderasi pengaruh job

demand terhadap kinerja karyawan. Tabel 5.23 menunjukkan hasil pengujian peran moderasi *job resource* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwa peran *job resource* sebagai moderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai p-value sebesar 0.23 atau lebih besar dari 0.05 maka dinyatakan tidak signifikan, sehingga H8 dapat dikatakan ditolak yang artinya peran *job resource* tidak memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *job resource* tidak dapat memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 8 ditolak.

5.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dijelaskan dengan menginterpretasikan hubungan kausal dari variabel laten serta relevansinya dengan fakta empiris, teori yang sudah ada serta penelitian-penelitian sebelumnya. Pembahasan pengaruh langsung dalam variabel penelitian ini merujuk pada hasil pengujian hipotesis pengaruh secara langsung yaitu pengaruh *job demand*, *job burnout*, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh tidak langsung dari variabel *job burnout*, kepuasan kerja dan *job resource*. Pembahasan hasil penelitian ini juga

menjawab hipotesis yang telah dikemukakan pada penelitian ini. Penjelasan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat diuraikan sebagai berikut:

5.6.1. Pengaruh Langsung *Job demand* terhadap kinerja karyawan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa *job demand* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun penelitian ini menunjukkan hasil yang sebaliknya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain hipotesis 1 (H1) ditolak. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya tingkat *job demand* yang harus dipenuhi karyawan tidak berdampak pada kinerja yang akan diberikan oleh karyawan terhadap Bank BTN Malang.

Variabel *job demand* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 3 indikator yakni *Qualitative job demands*, *Quantitative job demands*, *Organizational demands*, dengan 11 item pengukuran. Penelitian ini menemukan bahwa distribusi frekuensi variabel *job demand* dalam kategori rendah atau dengan kata lain karyawan Bank BTN Malang merasa tidak terlalu terbebani dengan tuntutan kerja yang harus dipenuhi. Karyawan Bank BTN Malang tidak terlalu terbebani dengan *job demand* yang harus dipenuhi karena Bank BTN Malang telah merancang *job demand* pada setiap departemen, jenjang jabatan dan setiap karyawan sebaik mungkin, serta memperhatikan penempatan karyawan sesuai pengalaman, kemampuan dan pendidikan karyawan yang ditempatkan. Sehingga karyawan Bank BTN Malang mampu memenuhi *job demand* yang diberikan.

Secara umum karyawan Bank BTN Malang tidak terlalu merasa terbebani dengan *job demand* yang harus dipenuhi. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil distribusi variabel *job demand* dalam penelitian ini dalam kategori rendah. Tingkat *job demand* yang dirasa tidak terlalu membebani namun karyawan Bank BTN Malang tetap memperhatikan tingkat kinerja mereka hal tersebut dibuktikan

dengan kategori distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan yang masuk dalam kategori sangat tinggi.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi variabel *job demand* ditemukan bahwa *job demand* yang paling membebani karyawan adalah pada indikator *qualitative job demand*. *Qualitative job demand* merupakan tuntutan pekerjaan yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan tekanan fisik maupun emosional kepada karyawan. Indikator *qualitative job demand* paling dirasakan oleh karyawan, menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang menghadapi situasi penuh emosi dalam melakukan pekerjaan, tuntutan untuk terus menunjukkan sikap positif dalam bekerja, karyawan dituntut untuk melaksanakan pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi dan melelahkan secara fisik, serta karyawan juga merasakan dampak negatif atas pekerjaan yang dilakukan di kantor dengan kehidupan keluarga. Semua tuntutan tersebut merupakan *job demand* yang paling dirasakan oleh karyawan namun *job demand* tersebut tidak terlalu membebani karyawan karena distribusi frekuensi indikator *qualitative job demand* masuk dalam kategori cukup.

Item variabel *job demand* yang paling dirasakan oleh karyawan adalah *physical demands* pada indikator *qualitative job demand*. *Physical demands* merupakan *job demand* yang berkaitan dengan tuntutan fisik seperti pekerjaan yang melelahkan secara fisik. Setiap jenis pekerjaan yang ada di Bank BTN Malang pasti memiliki tuntutan fisik, terutama bidang-bidang pekerjaan seperti bagian penagihan. Karyawan di bagian penagihan memiliki tuntutan pekerjaan yang membutuhkan kerja fisik karena karyawan bagian penagihan harus pergi keluar kantor untuk melakukan penagihan ke setiap nasabah.

Meninjau nilai *loading factor* variabel *job demand* tertinggi bukanlah item *physical demand* melainkan item *role conflicts*. *Role conflicts* merupakan kondisi dimana karyawan dihadapkan pada pilihan untuk membangkang aturan atau

kebijakan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan menggambarkan *job demand* terberat yang harus dihadapi dalam bekerja adalah ketika karyawan harus memutuskan untuk membangkang aturan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik atau mengikuti aturan yang berlaku namun pekerjaan tidak dapat dikerjakan secara maksimal. Salah satu contoh *rule conflict* yang dihadapi oleh karyawan bagian penagihan BTN Malang. Karyawan bagian penagihan sering dihadapkan kondisi tetap melakukan penagihan dengan baik sedangkan nasabah yang ditagih bertindak kurang baik.

Sedangkan variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada Bernardin, H. & Russel, J., (2010) dan indikator dari Gomes, F. *et al.* (2003), yang terdiri dari lima indikator. Indikator tersebut antara lain kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama dengan tujuh item pengukuran. Hasil distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa setiap indikator dan item dari variabel kinerja karyawan memperoleh dalam kategori tinggi. Kategori tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang telah melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Karyawan Bank BTN di Malang telah memanfaatkan waktu kerjanya dengan sangat baik. Karyawan Bank BTN di Malang sudah sangat baik dalam melaksanakan pekerjaannya dengan penuh ketelitian dan perhitungan, Karyawan Bank BTN di Malang Raya juga telah mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan volume kerja yang diharapkan serta selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Dalam hal kehadiran dalam bekerja, karyawan Bank BTN di Malang selalu berusaha hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan serta berusaha dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaannya sebelum waktu dateline. Selalu berpartisipasi aktif untuk menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan pekerjaan serta senantiasa bekerjasama dengan sesama karyawan

untuk menyelesaikan pekerjaan. Hasil pengukuran variabel kinerja karyawan dalam indikator kehadiran ini menunjukkan bahwa karyawan bank BTN malang telah melaksanakan tanggung jawabnya untuk hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. serta karyawan telah memberikan kinerja terbaiknya dengan selalu berusaha menyelesaikan tugas sebelum *deadline*/batas waktu yang telah ditentukan.

Distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa Indikator kehadiran dan kerjasama memperoleh nilai rata-rata tertinggi. Hasil tersebut menggambarkan bahwa, karyawan Bank BTN Malang sudah memberikan kinerja terbaiknya dalam segi kehadiran. Karyawan Bank BTN malang merasa bahwa kehadiran menjadi salah satu tolak ukur terpenting dalam mengukur kinerja karyawan. Jam kerja sering kali menjadi tolak ukur pertama untuk melihat bagaimana kinerja seorang karyawan. Karyawan Bank BTN malang telah melaksanakan tanggung jawabnya untuk hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah di tentukan. Serta karyawan telah memberikan kinerja terbaiknya dengan selalu berusaha menyelesaikan tugas sebelum *dateline*/batas waktu yang telah ditentukan. Selain kehadiran, kemampuan bekerjasama juga menjadi hal yang penting bagi karyawan Bank BTN malang dalam mengukur seberapa baik kinerja yang diberikan. Karyawan Bank BTN Malang dengan senang hati senantiasa berusaha untuk bekerjasama dengan sesama karyawan dalam menyelesaikan tugas. Ketika karyawan telah memiliki terbiasa untuk melakukan kerjasama dengan sesama karyawan menunjukkan bahwa budaya kerjasama dalam organisasi telah terjalin dengan baik.

Meninjau nilai *loading factor* variabel kinerja karyawan juga merupakan item kesesuaian jam kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa komponen yang memiliki bobot terbesar dan dianggap menginterpretasikan kinerja bagi karyawan Bank BTN Malang adalah bagaimana karyawan dapat melaksanakan

pekerjaannya dengan mematuhi jam kerja yang telah ditentukan. Serta, karyawan dapat memanfaatkan jam kerja tersebut dengan sebaik mungkin.

Hasil uji *structural model* menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,511. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kinerja karyawan mempunyai pengaruh dengan kekuatan prediksi dari keseluruhan model sebesar 0,511 atau 51,1%, sedangkan sisanya 48,9% dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lain yang tidak terdapat dalam model persamaan dalam penelitian ini.

Seperti menurut Gibson, J. *et al* (2010) yang menyatakan bahwa terdapat 3 faktor utama yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja dari karyawan yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi.

Hasil uji hipotesis 1 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009). yang menunjukkan bahwa *job demand* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dan penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) sama-sama menjadikan karyawan perbankan sebagai objek penelitian. Penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) menjadikan karyawan frontline bank di Selandia Baru sebagai objek penelitian sedangkan penelitian ini fokus pada seluruh karyawan Bank BTN Malang. Penelitian ini dan penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) *job demand* dan kinerja karyawan diukur dengan indikator yang berbeda, penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009), *job demand* diukur dengan indikator Role Ambiguity, Role Conflict, dan Role Overload (Singh, Verbeke, and Rhoads, 1996; Singh, 2000; Babin & Boles, 1998; Beehr, Walsh, & Taber, 1976). Sedangkan kinerja karyawan diukur dengan lima item yang di adaptasi dari Babin and Boles (1998).

Job demand yang tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan bertentangan dengan beberapa pendapat seperti Dwyer D & Fox

M (2006) yang menyatakan bahwa *job demand* seperti tuntutan beban kerja, tuntutan kecepatan kerja, dan tuntutan peran dianggap tidak diinginkan oleh karyawan dan, karenanya, akan menghasilkan kinerja kerja yang lebih rendah secara keseluruhan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini juga tidak mendukung pendapat Schaufeli dan Taris, (2014) yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan selalu hadir di tempat kerja, umumnya tidak dapat dihindari, dan tidak inheren negatif dalam jumlah yang sesuai yang dapat berkontribusi pada motivasi, kewaspadaan, produktivitas,

Hasil penelitian ini berlawanan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Calderwood C, & Gabriel A (2017) dan Dwyer D & Fox M (2006). Dwyer, D. & Fox, W., (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa *job demand* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain bahwa *job demand* dianggap tidak diinginkan oleh karyawan dan karenanya, akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih rendah secara keseluruhan. Penelitian Dwyer D & Fox M (2006), *job demand* diukur dengan tiga indikator yakni *role demands*, *workload demands*, *work pace demands*. Ketiga indikator yang digunakan dalam penelitian Dwyer D & Fox M (2006) merupakan salah satu item yang digunakan dalam penelitian ini. *Rule demand* dalam penelitian ini diistilahkan dalam *role conflicts* yang merupakan item dari indikator *organizational demand*, *workload* dalam penelitian ini diistilahkan dengan *work overload* dan *item work pace demand* diistilahkan dalam penelitian ini *pace of change* yang merupakan salah satu item dari indikator *qualitative job demand*.

5.6.2. Pengaruh Langsung *Job demand* terhadap *Job burnout*

Hasil pengujian pengaruh langsung *job demand* terhadap *job burnout* menunjukkan bahwa terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa *job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *job*

burnout. Melihat tanda koefisien jalur positif menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah antara *job demand* dengan *job burnout*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi *job demand* yang harus dipenuhi oleh karyawan maka *job burnout* yang akan dialami oleh karyawan juga semakin meningkat.

Pada penelitian ini *job burnout* diukur menggunakan *the Chinese version of the Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS)* (Hu & Schaufeli, 2011; Schaufeli, W. et al., 1996) yang terdiri dari *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *cynicism* dengan delima item pengukuran. Hasil distribusi frekuensi variabel *job burnout* menunjukkan bahwa Indikator dan item dari variabel *job burnout* memperoleh nilai dalam kategori rendah. Hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang tidak terlalu merasakan *job burnout* atau karyawan Bank BTN Malang memiliki tingkat *job burnout* yang rendah selama bekerja. Bank BTN Malang sangat memperhatikan kondisi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan terutama agar karyawan tidak merasakan *burnout* dalam bekerja. Hasil tersebut merupakan salah satu dampak dari lingkungan kerja di Bank BTN Malang yang menyenangkan sehingga dapat mengurangi tingkat stress kerja dan *job burnout* yang mungkin terjadi pada karyawan.

Indikator *emotional exhaustion* dalam variabel *job burnout* memperoleh nilai rata-rata tertinggi namun tergolong kategori rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *job burnout* yang paling dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang adalah *emotional exhaustion*. Tingkat *emotional exhaustion* yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasakan kehilangan energi, kognitif, secara emosional sebagai konsekuensi jangka panjang dari paparan yang terlalu lama terhadap tuntutan pekerjaan tertentu yang tidak dapat dipenuhi atau membebani karyawan. Hasil ini juga menunjukkan bahwa karyawan merasakan lelah secara emosional terhadap pekerjaan, merasa frustrasi dan lelah terhadap pekerjaan yang

harus diselesaikan. Namun meninjau kategori nilai rata-rata pada indikator *emotional exhaustion* menunjukkan bahwa perasaan-perasaan tersebut adalah perasaan yang paling dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang namun masih dalam kategori rendah. Hal tersebut dikarenakan lingkungan kerja dan beban pekerjaan di Bank BTN Malang sangat diperhatikan sehingga dapat meminimalisir munculnya perasaan *emotional exhaustion* atau kelelahan secara emosional pada masing-masing karyawan.

Item kelelahan emosional dari indikator *emotional exhaustion* merupakan item dengan nilai rata-rata tertinggi namun masuk dalam kategori rendah. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kelelahan kerja yang paling dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang adalah kelelahan emosional. Kelelahan emosional yang dirasakan oleh karyawan yang ditunjukkan dengan karyawan merasa lelah secara emosional terhadap pekerjaan yang harus dilakukan. Tuntutan pekerjaan yang banyak sering kali menciptakan kelelahan emosional bagi karyawan. Namun apabila ditinjau dari nilai rata-rata item kelelahan emosi, nilai rata-rata item kelelahan emosi masuk dalam kategori rendah. Hal tersebut menggambarkan bahwa kelelahan emosional merupakan *job burnout* yang paling dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang namun kelelahan emosi sangat jarang dirasakan atau hanya sebagian kecil dari karyawan bank BTN Malang yang merasakan kelelahan emosional ini.

Meninjau nilai *loading factor* variabel *job burnout*, nilai tertinggi bukanlah item dari kelelahan emosional melainkan item hilangnya antusias. Dapat dikatakan bahwa, karyawan Bank BTN Malang terhadap *job burnout* cenderung diberikan pada kelelahan emosional tetapi hilangnya antusias. Hal ini mengindikasikan bahwa komponen yang memiliki bobot terbesar dan dianggap menginterpretasikan variabel *job burnout* bagi karyawan bank BTN Malang adalah ketika karyawan kehilangan antusias dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hilangnya antusias lebih menggambarkan kondisi karyawan yang mengalami *job burnout* atau kondisi *burnout* yang dialami oleh karyawan diwujudkan dengan perasaan kurang antusias yang muncul terhadap pekerjaan yang harus dihadapi oleh karyawan. Salah satu contoh menurunnya antusias karyawan BTN Malang dalam bekerja, diwujudkan dengan tindakan karyawan yang menghindari ketika rapat, datang terlambat, makan siang yang terlalu lama sehingga menambah waktu, bermain ponsel ketika jam kerja, tidak dapat menjalankan pekerjaan sesuai deskripsi, tidak peduli terhadap pembaharuan aturan kantor.

Uji structural model dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *job burnout* memiliki nilai R^2 sebesar 0,184. Nilai tersebut menggambarkan bahwa *job burnout* mempunyai pengaruh dengan kekuatan prediksi dari seluruh model sebesar 0.184 atau 18,4% sedangkan 81,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lain yang tidak terdapat dari model persamaan penelitian ini. Banyak hal yang dapat mempengaruhi tingkat *job burnout* yang terjadi pada karyawan, seperti pada *Conservation Of Job resources* (COR) dari (Hobfoll, S. & Freedy, J., 1993) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan, seperti tingkat otonomi, tantangan dan perspektif pertumbuhan (sumber daya) serta beban kerja dan aspek fisik pekerjaan (tuntutan) berperan besar dalam menjelaskan *job burnout* (Halbesleben, J. & Buckley, M., 2004). Menurut Hobfoll, S. & Freedy, J., (1993) *Job burnout* berkembang sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan dan lingkungan kerja. *Job burnout* cenderung dikaitkan dengan stresor organisasi, seperti beban kerja yang tinggi (Leiter, M. & Maslach, C., 2009), sumber daya yang tidak memadai, peningkatan tekanan waktu (Rabatin, J. *et al.*, 2016), ambiguitas peran atau konflik peran, konflik staf, dan tingkat otonomi yang lebih rendah atau hilangnya kontrol kerja (Leiter, M. & Maslach, C., 2009), kurangnya dukungan sosial (Demerouti, E. *et al.*, 2001; Halbesleben, J., 2006).

Indikator *job demand* dalam penelitian ini sama dengan indikator yang digunakan pada penelitian (Schaufeli, W., 2017) yang menggunakan *the Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW)* (Veldhoven, M. et al., 2002; Schaufeli, W., 2015). Penelitian ini dan penelitian Schaufeli, W., (2017) mengukur variabel *job demand* dengan indikator *qualitative demand, quantitative demand* dan *organisational demand*. Namun indikator variabel *job burnout* yang digunakan dalam penelitian berbeda dengan penelitian Schaufeli, W., (2017). Penelitian ini *job burnout* menggunakan *the Chinese version of the Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS)* (Hu & Schaufeli, 2011; Schaufeli, W. et al., 1996) yang terdiri dari *emotional exhaustion, depersonalization, dan cynicism*. Indikator *job demand* yang sama, penelitian ini dan penelitian Schaufeli, W., (2017), menunjukkan hasil penelitian yang juga sejalan.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Chen c, & Yu T (2014) yang mengukur *job demand* dengan indikator Work overload dan Emotional demands yang juga digunakan dalam penelitian ini sebagai item pengukuran yang digunakan untuk melihat apakah karyawan Bank BTN Malang menghadapi situasi kerja yang penuh dengan tekanan emosi dan tuntutan untuk melakukan pekerjaan dengan cepat. Karyawan bank BTN Malang sangat merasakan *time pressure* yang sangat tinggi dalam bekerja terutama ketika harus menghadapi dateline pekerjaan yang harus dimajukan seperti yang sering terjadi di akhir tahun. Pada akhir tahun, karyawan Bank BTN harus memajukan dateline pekerjaan akhir bulan agar dapat menyelesaikan pekerjaan pelaporan tutup buku di akhir tahun. kondisi ini dirasakan di hampir semua departemen di Bank BTN Malang.

Hasil penelitian ini mendukung juga hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hakanen J, et al (2017); Hu Q, et al (2011); Hu Q, et al (2013); (Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., 2018)); dan Alarcon G (2011). Pengukuran indikator *job demand* dan *job burnout* yang berbeda dengan penelitian ini,

penelitian Hakanen J, *et al* (2017); Hu Q, *et al* (2011); Hu Q, *et al* (2013); (Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., 2018); dan Alarcon G (2011) mengukur *job burnout* dengan indikator exhaustion, dan cynicism, pada penelitian (Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., 2018) menambahkan indikator feelings of inadequacy dalam mengukur variabel *job burnout*, sedangkan pada penelitian Alarcon G (2011) menambahkan reduced personal accomplishment sebagai indikator *job burnout*.

Penggunaan indikator pengukuran *job burnout* yang sama, hasil penelitian Hernandez, W, *et al* (2018) sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan *job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *job burnout*.

Penelitian ini dan penelitian Hernandez, W, *et al* (2018) mengukur *job burnout* dengan menggunakan item dari Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1986). Namun dalam penelitian Hernandez, W, *et al* (2018) hanya menggunakan tiga item pengukuran yakni *emotional exhaustion*, *depersonalization* dan *personal accomplishment*. Namun dalam penelitian ini menggunakan pengembangan pengukuran Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1986) yakni *the Chinese version of the Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI-GS)* (Hu & Schaufeli, 2011; Schaufeli, W, *et al.*, 1996) yang diukur dengan indikator *Emotional Exhaustion*, *Depersonalization*, *Cynicism*.

Hasil penelitian ini tidak hanya mendukung hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, namun juga banyak penelitian sebelumnya seperti penelitian Adil, M. & Baig, M., (2018); Babakus, E. *et al.*, (2009); Baka L (2015); Bakker A, *et al* (2004); Brauchli R, *et al* (2013); Chen S, & Chen C (2018); Evers, A. *et al.*, (2017); Frins W, *et al* (2014); Hu Q, *et al* (2016); Kim Y (2016); Lizano E, & Barak M (2012); McGregor, A. *et al.*, (2016); Montgomery, A. *et al.*, (2015); Nauman S, *et al* (2019); Schaufeli W, & Bakker A, (2004); Schaufeli W, (2010);

Wang, Y. *et al.*, (2016); Xanthopoulou, D. *et al.*, (2007); dan Yener, M. & Coşkun, O., (2013).

Disisi lain, hasil penelitian ini tidak mendukung salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Brenninkmeijer *et al.*, (2010). Salah satu hasil penelitian Brenninkmeijer *et al.*, (2010) menunjukkan *interpersonal conflict (job demand)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *emotional exhaustion* sebagai indikator *job burnout*. *interpersonal conflict* juga digunakan sebagai item pengukuran dari indikator Organizational demands pada variabel *job demand*.

5.6.3. Pengaruh Langsung *Job demand* terhadap kepuasan kerja

Variabel *job demand* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, artinya semakin banyak *job demand* yang harus dihadapi oleh karyawan maka akibatnya akan menurunkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah -0,38 dan nilai *p-value* 0.01. Maka hipotesis H3 diterima, artinya variabel *job demand* berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator *overall job satisfaction* (Quarstein, V. *et al.*, 1992; Crossman, A. & Abou-Zaki, B., 2003; Noermijati, N. *et al.*, 2020). *Overall job satisfaction* merupakan kepuasan kerja secara menyeluruh yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. *Overall job satisfaction* diukur dengan menggunakan tiga item kuesioner, antara lain kebanggaan terhadap pekerjaan, rasa suka terhadap pekerjaan, dan puas terhadap pekerjaan.

Nilai rata-rata distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja masuk dalam kategori tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dengan berbagai indikator pengukurannya. Item dengan nilai rata-rata item tertinggi dari variabel kepuasan

kerja adalah item kebanggaan terhadap pekerjaan yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang telah dengan sangat baik untuk puas dengan pekerjaannya sekarang yang diwujudkan dalam bentuk perasaan sangat bangga terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Bagi karyawan Bank BTN Malang dapat bekerja dan memiliki jabatan di Bank BTN Malang merupakan suatu kebanggaan tersendiri mengingat Bank BTN merupakan salah satu Bank terbaik di Indonesia.

Item kebanggaan terhadap pekerjaan merupakan item dengan nilai rata-rata tertinggi. Hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN di Malang sangat bangga terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Bagi karyawan Bank BTN Malang dapat bekerja dan memiliki jabatan di Bank BTN Malang merupakan suatu kebanggaan tersendiri mengingat Bank BTN merupakan salah satu Bank terbaik di Indonesia. Hasil tersebut juga mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja yang dipersepsikan oleh karyawan Bank BTN Malang paling dominan adalah kebanggaan atau responden merasa bangga terhadap pekerjaan yang dikerjakan.

Meninjau nilai *loading factor*, item kebanggaan terhadap pekerjaan tidak memperoleh nilai *loading factor* tertinggi, melainkan item rasa suka. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa komponen yang memiliki bobot terbesar dan dianggap menggambarkan kondisi kepuasan kerja pada karyawan Bank BTN Malang adalah rasa suka. Salah satu contoh bentuk rasa suka terhadap pekerjaan diwujudkan oleh karyawan Bank BTN Malang dengan bagaimana karyawan menikmati beban pekerjaan yang sudah menjadi jobdesknya, dan salary yang diberikan membuat karyawan puas.

Uji Structural model dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,136. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh dengan kekuatan prediksi dari seluruh model sebesar 13,6% sedangkan 86,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor

lain atau variabel lain yang tidak terdapat dari model persamaan penelitian ini.

Banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

seperti pendapat Armstrong, M. & Taylor, S., (2014) yang menyatakan bahwa

tingkat kepuasan kerja salah satunya dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan

ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja dan

tingkat keberhasilan, dan kegagalan individu dalam pekerjaan mereka. Sejalan

dengan hal tersebut, Kreitner, R. & Kinicki, A., (2014) mengemukakan faktor-faktor

utama yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain ketidaksesuaian,

pemenuhan kebutuhan, pencapaian nilai, keadilan dan komponen-komponen

disposisi/genetis.

Uji pengaruh langsung *job demand* terhadap kepuasan kerja

menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif signifikan terhadap

kepuasan kerja. Hasil tersebut mendukung hasil penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Hernandez, W. *et al.*, (2018). Hasil penelitian Hernandez, W. *et al.*,

(2018) menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan antara *job demand*

terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian Hernandez, W. *et al.*, (2018) *job demand*

diukur menggunakan indikator Amount of Work, dan Workload. Hasil penelitian ini

juga mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Karanika-Murray, M., *et al.*, (2017) dan Lu, L. *et al.*, (2015). Pada penelitian

Karanika-Murray, M., *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh

langsung signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Dan penelitian Lu, L. *et al.*,

(2015) yang dilakukan pada karyawan di Cina dan di Taiwan menunjukkan bahwa

job demand yang diukur dengan indikator *work constraints* berpengaruh signifikan

negatif terhadap kepuasan kerja.

Namun hasil penelitian ini tidak mendukung salah satu hasil penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Nauman, S., *et al.*, (2019) yang berjudul "*Job*

demand And Employee Well-Being A Moderated Mediation Model Of Emotional

Intelligence And Surface Acting". Hasil penelitian ini berlawanan dengan salah satu hasil penelitian Nauman, S., et al., (2019) yang menunjukkan bahwa *job demand* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja. Disisi lain, penelitian Nauman, S., et al., (2019) juga menunjukkan bahwa *emotional labor* berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

5.6.4. Pengaruh Langsung *Job burnout* terhadap kinerja karyawan

Koefisien jalur bertanda negatif mempunyai arti hubungan antara *job burnout* dengan kinerja karyawan adalah berlawanan. Namun nilai *p-value* menunjukkan nilai $0.01 < \alpha = 0.05$. maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ditolak. Hasil tersebut menggambarkan bahwa *job burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau tinggi rendahnya tingkat *job burnout* yang dirasakan oleh karyawan tidak berdampak pada tingkat kinerja karyawan.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *job burnout* salah satunya adalah kepuasan kerja dan keadilan kompensasi, yang ditunjukkan oleh hasil penelitian Noermijati, N. et al., (2020). Sejalan dengan hal tersebut, Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa terdapat ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan yakni faktor individu yang mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman, dan demografi dari seorang karyawan. dan faktor organisasi yang mencakup uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Hasil uji pengaruh langsung *job burnout* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa *job burnout* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. hasil tersebut mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Babakus, E. et al., (2009) yang menunjukkan bahwa juga

menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara langsung oleh *job burnout* yang dirasakan oleh karyawan. Indikator *job burnout* yang digunakan dalam penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) juga digunakan sebagai salah satu item dalam penelitian ini, item tersebut antara lain *emotional exhaustion*, dan *depersonalization*.

Hasil penelitian ini menolak hipotesis yang diajukan dan tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bakker A, *et al* (2004); Cohen A, & Abedallah M (2015); Singh V, & Singh M (2018); dan Kim, W. *et al.*, (2017). Dengan jumlah responden yang hampir sama dengan penelitian ini yakni 146 responden, hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Bakker A, *et al* (2004) yang menunjukkan bahwa *job burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Bakker A, *et al* (2004) *job burnout* diukur menggunakan dua indikator yakni *exhaustion* dan *Disengagement* yang juga merupakan salah satu item yang digunakan dalam penelitian ini. Sejalan dengan hal tersebut,

Hasil penelitian Cohen, A. & Abedallah, M., (2015) menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh signifikan negatif terhadap *in-role performance* 221 guru yang bekerja di sekolah dasar di komunitas Arab di Utara Israel. Pada penelitian Cohen, A. & Abedallah, M., (2015), *job burnout* diukur dengan tiga indikator yakni *emotional exhaustion*, *depersonalization* dan *reduce personal accomplishment*. *Emotional exhaustion*, dan *depersonalization* juga merupakan salah satu indikator yang digunakan dalam mengukur *job burnout* dalam penelitian ini. Sedangkan *reduce personal accomplishment* juga merupakan salah satu item dalam pengukuran *job burnout* di penelitian ini. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Singh, V. & Singh, M. (2018) yang menemukan bahwa *job burnout* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan pada profesional manajemen Teknologi Informasi. Indikator *cynicism*

dalam penelitian Kim, W. *et al.*, (2017) juga digunakan sebagai salah satu indikator pengukuran *job burnout* dalam penelitian ini. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kim, W. *et al.*, (2017).

Namun, disisi lain hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Babakus, E. *et al.*, (2009) dan (Kim, W. *et al.*, 2017). Pada penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) *job burnout* indikator *emotional exhaustion*, dan *depersonalization* ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan frontline. Sedangkan pada penelitian Kim, W. *et al.*, (2017) *exhaustion* sebagai salah satu indikator *job burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap *task performance*, namun *cynicism* dan *professional inefficacy* yang juga digunakan sebagai indikator mengukur *job burnout* memiliki pengaruh yang signifikan negatif terhadap *task performance*.

5.6.5. Pengaruh Langsung Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan diikuti oleh meningkatnya tingkat kinerja karyawan, dimana koefisien Jalur yang diperoleh adalah 0.05 dan nilai *p-value* 0.01. maka hipotesis statistik menyatakan H5 diterima, artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Banyak faktor lain yang juga dapat dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan seian kinerja karyawan. Menurut Kreitner, R. & Kinicki, A., (2014) terdapat 8 dampak utama dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan yakni motivasi, keterlibatan pekerjaan, perilaku keanggotaan organisasi, ketidakhadiran, kognisi penarikan, perputaran, stress dan kinerja pekerjaan. Sejalan dengan pendapat tersebut, menurut Robbins & Judge (2015) dampak

yang akan ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan antara lain keluar (*exit*), Suara (*voice*), pengabaian, dan kesetiaan.

Banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan selain kepuasan kerja yakni seperti pendapat Djamaluddin (2007) yang menyatakan bahwa tujuh faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yakni kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kerjasama tim, kreatifitas, inovasi, dan inisiatif. Faktor kuantitas yang dimaksudkan dalam hal ini mencakup beban kerja atau tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi dan diselesaikan oleh karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sugiono (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kualitas pekerjaan (*quality of work*), kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), kerjasama tim (*teamwork*), kreatifitas (*creativity*), inovasi (*innovation*) dan inisiatif (*initiative*).

Telah banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut antara lain penelitian yang telah dilakukan oleh Barakat, *et al* (2015); Chen, Jui-Chen., & Silverthorne, Colin (2008); Eliyana, *et al* (2019); Farooquia, Safia & Nagendra, Asha (2014); Gul, *et al* (2018); Hayati, Keumala & Caniago, Indra (2012); Hendri, Muhammad Irfani (2019); Hoendervanger, *et al* (2019); Jain, Ajay K. (2016); Peng, Yu-Ping (2014); Roberts, James A. & David, Meredith E. (2018); Sharma, *et al* (2016); Siengthai, Sununta & Pila-Ngarm, Patarakhuan (2016); Singh, Ramendra & Das, Gopal (2013); Soomro, *et al* (2018); Soomro, *et al* (2019); Suliman, *et al* (2007); dan Zhang, Zhubai (2019). Hasil penelitian ini mendukung semua hasil penelitian tersebut karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan objek penelitian yang sama dengan penelitian ini, penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Hayati, K. & Caniago, I., (2012) dan Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P., (2016). Penelitian Hayati, K. & Caniago, I., (2012) ini dilakukan pada 149 karyawan bank syariah di Bandar Lampung, Indonesia. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memprediksi kinerja yang lebih tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Siengthai, S. & Pila-Ngarm, P., (2016) ini dilakukan pada 295 karyawan di industri hotel dan resort serta karyawan perbankan di Thailand menunjukkan hasil kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Barakat, L. *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pada para manajer global di perusahaan multinasional dan para pemimpin tingkat menengah. Kepuasan kerja juga berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja pada beberapa supervisor dan karyawan di provinsi Guangdong, Republik Rakyat Tiongkok (Sharma, *et al.*, 2016).

Hasil penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian terdahulu terkait kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang telah dilakukan di Indonesia, yakni antara lain penelitian Eliyana, A. *et al.*, (2019) dan Hendri, M., (2019). Penelitian Eliyana, A. *et al.*, (2019) yang dilakukan pada 30 pemimpin tingkat menengah di Pelabuhan Indonesia III Inc, menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Mendukung hal tersebut penelitian Hendri, M., (2019) yang dilakukan pada 130 karyawan di PTPN XIII (Perseroan Terbatas) di Kalimantan Barat, Indonesia menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut

penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain tidak sesuai dengan hasil penelitian ini.

5.6.6. Peran Mediasi *job burnout* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan.

Sedangkan pengaruh langsung *job demand* terhadap *job burnout* menunjukkan hasil yang positif signifikan namun pada pengaruh langsung *job burnout* terhadap kinerja karyawan tidak ditemukan pengaruh yang signifikan. Selain pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan dan *job burnout* maupun pengaruh *job burnout* terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini juga menguji peran mediasi *job burnout* terhadap pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian melalui *sobel test* menunjukkan bahwa *job burnout* tidak berperan memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. dengan kata lain, hipotesis 6 ditolak.

Hasil penelitian ini tidak mendukung pendapat dari Taris, T., (2006) yang menyatakan bahwa proses stres yang dipicu oleh *job demand* yang berlebihan dan dapat menyebabkan *job burnout* akan mengarah pada hasil negatif seperti kinerja buruk. Hasil penelitian ini juga tidak mendukung pendapat lain yang menyatakan bahwa tingkat *job burnout* karyawan yang tinggi juga dapat berdampak pada beberapa hal seperti menurunnya kinerja pekerjaan, ketidak harmonisan keluarga, berkurangnya harga diri, kesulitan konsentrasi, isolasi sosial, gejala fisik yang merugikan, penyalahgunaan alkohol dan narkoba, dan gangguan psikologis (Burke dan Greenglass, 2001; Demir *et al.*, 2003).

Hasil penelitian juga ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Babakus, E. *et al.*, (2009). Hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa *job burnout* dapat memediasi pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian Babakus, E. *et al.*, (2009) menemukan peran *job burnout* sebagai mediasi pengaruh langsung dari *job demand* terhadap kinerja karyawan.

5.6.7. Peran Mediasi Kepuasan kerja pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara *job demand* terhadap kinerja karyawan. Namun pengujian pengaruh langsung antara *job demand* terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan, negatif signifikan pada pengaruh *job demand* terhadap kepuasan kerja dan positif signifikan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan, penelitian ini juga menguji peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian melalui sobel test menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan memediasi pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan memperkuat pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menggambarkan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima. Hasil tersebut juga memberikan kesimpulan bahwa kepuasan berperan sebagai mediasi sempurna (*complete mediation*) dalam penelitian ini.

5.6.8. Peran Moderasi *Job resource* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan uji peran moderasi dalam penelitian ini, yakni peran moderasi *job resource* pada pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan atau H8, menunjukkan bahwa *job resource* tidak berperan memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. atau dengan kata lain, hipotesis 8 di tolak, dalam penelitian ini *job resource* tidak berperan memperkuat atau melemahkan pengaruh dari *job demand* terhadap kinerja karyawan. Melihat karakteristik responden berdasarkan usia, karyawan Bank BTN Malang masuk dalam kategori usia muda. Hal tersebut dimungkinkan bahwa karyawan Bank BTN yang didominasi karyawan berusia muda lebih adaptif dan mandiri dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh sebab itu, ada atau tidaknya *job resource* yang diberikan oleh Bank BTN, karyawan tetap mampu untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya dan memberikan kinerja yang baik.

Job resource dalam penelitian ini, diukur menggunakan *the Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work* (QEEW) (Veldhoven, M. et al., 2002; Schaufeli, W., 2015; Schaufeli, W., 2017; Bakker, A. et al., 2004). *Job resource* dalam penelitian ini diukur dengan empat indikator yakni *social resources*, *work resources*, dan *organizational resources* dan *developmental resources* dengan 18 item pengukuran. Hasil distribusi frekuensi variabel *job resource* menunjukkan bahwa indikator dan item *job resource* memperoleh nilai rata-rata yang masuk dalam kategori tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang merasakan bahwa Bank BTN Malang telah memberikan *job resource* (sumber daya pekerjaan) dengan sangat baik dalam mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Indikator dalam variabel *job resource* yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *social resource*. Indikator *social resource* dalam variabel *job resource* memperoleh nilai rata-rata tertinggi dan masuk dalam kategori sangat tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan Bank BTN Malang telah memperoleh *job resource* yang sangat baik dan tinggi dari lingkungan Bank BTN Malang. *Social resource* tersebut berupa dukungan, bantuan dan kesediaan dari rekan kerja maupun atasan. Karyawan Bank BTN Malang juga merasakan kondisi lingkungan organisasi yang selalu berupaya menghargai hasil pekerjaan dari karyawan. Item *fulfillment of expectations* memperoleh nilai rata-rata tertinggi yang masuk dalam kategori sangat tinggi. Nilai tersebut menggambarkan bahwa karyawan memiliki keyakinan tinggi akan harapan yang akan terwujud selama bekerja di Bank BTN Malang. Ketika karyawan memiliki keyakinan yang tinggi akan terwujudnya harapan mereka, hal tersebut mencerminkan bahwa Bank BTN Malang telah memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk merealisasikan harapannya dalam bekerja di Bank BTN Malang.

Item variabel *job resource* yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah item *Fulfillment of expectations*. *Fulfillment of expectations* merupakan situasi dimana karyawan keyakinan tinggi akan harapan yang akan terwujud selama bekerja di Bank BTN Malang. Ketika karyawan memiliki keyakinan yang tinggi akan terwujudnya harapan mereka, hal tersebut menggambarkan bahwa Bank BTN Malang telah memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk merealisasikan harapannya dalam bekerja di Bank BTN Malang.

Meninjau nilai *loading factor*, item *Fulfillment of expectations* bukanlah item dengan nilai *loading factor* tertinggi melainkan item *communication*. Temuan ini mengungkapkan bahwa respon karyawan terhadap *job resource* cenderung diberikan pada *fulfillment of expectations* tetapi *communication* yang baik terjalin di berbagai aspek dalam lingkungan kerja. Atau dengan kata lain, karyawan

mengindikasikan bahwa komponen yang memiliki bobot terbesar dan dianggap menggambarkan *job resource* pada karyawan Bank BTN Malang adalah *communication*. Karyawan bank BTN Malang merasakan bahwa kemudahan komunikasi di berbagai aspek terjalin dengan baik di Bank BTN Malang serta dapat memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Job resource dalam penelitian ini digunakan untuk memperkuat pengaruh antara variabel *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job resource* tidak memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Atau dengan kata lain, *job resource* tidak dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung konsep dari model JD-R, bahwa setiap pekerjaan mengandung tuntutan pekerjaan tertentu yang dalam kasus sumber daya pekerjaan yang rendah, dapat menyebabkan kesehatan yang buruk (Bakker *et al.*, 2003). Hasil penelitian ini juga tidak mendukung beberapa pendapat lain seperti Warshawsky *et al.* (2012) yang mendefinisikan *job resource* sebagai "fitur fisik, psikologis, dan organisasi yang mengurangi tuntutan pekerjaan, meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi tujuan kerja, dan merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi". Begitu pula pendapat Salanova *et al.* (2005); Demerouti *et al.*, (2001); Xanthopoulou *et al.*, (2007) yang mendefinisikan sumber daya organisasi sebagai aspek organisasi dari pekerjaan yang fungsional dalam mencapai tujuan kerja dapat mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait, dan akhirnya, dapat merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi.

Pendapat lain yang juga tidak didukung oleh hasil penelitian ini yang menjadikan *job resource* sebagai motivator ekstrinsik, *job resource* menginspirasi karyawan untuk mengerahkan diri dalam pekerjaan mereka dan dengan demikian

meningkatkan kemungkinan tugas diselesaikan dengan sukses dan tujuan pekerjaan yang dicapai (Bakker dan Demerouti, 2007).

Hasil tersebut tidak mendukung pula pendapat Demerouti, E. & Bakker, A.; (2011) yang menyatakan bahwa *job resources* terdiri dari berbagai faktor (seperti dukungan manajemen, umpan balik dari pengawas, pengembangan keterampilan, dan otonomi) yang memotivasi karyawan dan mengurangi dampak dari tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi.

Job resource dalam penelitian ini tidak berperan memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dwyer, D. & Fox, W., (2006) yang menunjukkan bahwa *job resource* memoderasi atau memperkuat pengaruh negatif dari *job demand* terhadap kinerja karyawan.

5.7. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman baru terkait upaya peningkatan kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini terdiri dari implikasi praktis dan teoritis. Implikasi praktis adalah kontribusi langsung terhadap karyawan organisasi terkait kinerja karyawan, *job demand*, *job resource*, *job burnout* dan kepuasan kerja. Implikasi teoritis adalah pengembangan dari hasil penelitian untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

5.7.1. Implikasi Teoritis

Studi ini mengembangkan dan menjelaskan suatu model baru yang telah dibangun dari kajian empiris serta teoritis yang mendasari penelitian untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak cukup hanya variabel *job demand*, sehingga peneliti memasukkan variabel *job burnout*, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta memasukkan variabel *job resource* sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis bagi perkembangan ilmu

manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dalam praktek penerapan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak ditemukan peran *job resource* yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh langsung dari *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut tidak mendukung konsep dari model JD-R, yang menyatakan bahwa setiap pekerjaan mengandung *job demand* tertentu yang dalam kasus *job resource* yang rendah, dapat menyebabkan kesehatan yang buruk (Bakker *et al.*, 2003). Hasil penelitian ini juga tidak mendukung beberapa pendapat lain seperti Warshawsky *et al.* (2012) yang mendefinisikan *job resource* sebagai "fitur fisik, psikologis, dan organisasi yang mengurangi tuntutan pekerjaan, meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi tujuan kerja, dan merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi". Begitu pula pendapat Salanova *et al.* (2005); Demerouti *et al.*, (2001); Xanthopoulou *et al.*, (2007) yang mendefinisikan sumber daya organisasi sebagai aspek organisasi dari pekerjaan yang fungsional dalam mencapai tujuan kerja dapat mengurangi *job demand* dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait, dan akhirnya, dapat merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi. Pendapat lain yang juga tidak didukung oleh hasil penelitian ini yang menjadikan *job resource* sebagai motivator ekstrinsik, *job resource* menginspirasi karyawan untuk mengerahkan diri dalam pekerjaan mereka dengan demikian meningkatkan kemungkinan tugas diselesaikan dengan sukses dan tujuan pekerjaan yang dicapai (Bakker dan Demerouti, 2007).

Variable *job burnout* dalam penelitian ini tidak menunjukkan perannya untuk memediasi pengaruh langsung *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menentang banyak pendapat terkait peran dari *job burnout*. Seperti pendapat Burke & Greenglass, (2001); dan Demir *et al.*, (2003) yang menyatakan bahwa tingkat *job burnout* karyawan yang tinggi juga dapat berdampak pada beberapa

hal seperti menurunnya kinerja pekerjaan, ketidak harmonisan keluarga, berkurangnya harga diri, kesulitan konsentrasi, isolasi sosial, gejala fisik yang merugikan, penyalahgunaan alkohol dan narkoba, dan gangguan psikologis.

Ataupun pendapat dari Taris, T., (2006) yang menyatakan bahwa proses stres yang dipicu oleh *job demand* yang berlebihan dan dapat menyebabkan *job burnout* akan mengarah pada hasil negatif seperti kinerja buruk.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tinggi rendahnya *job demand* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh dari *job demand* terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini *job demand* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi hal penting untuk mengukur potensi yang akan dampak yang mungkin akan ditimbulkan dari tingginya *job demand*. Meskipun *job demand* yang harus dipenuhi oleh karyawan tinggi namun karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, *job demand* yang tinggi tersebut tidak akan memberikan dampak yang negatif pada kinerja karyawan.

5.7.2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara praktis bagi Lembaga perbankan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menganalisis potensi penyebab rendahnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja karyawan. Tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi karyawan dikhawatirkan akan memberikan dampak pada menurunnya kinerja karyawan namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun tuntutan pekerjaan yang

harus dihadapi karyawan tinggi apabila diimbangi dengan perasaan adara rasa puas dari karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja yang akan karyawan berikan. Ketika karyawan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan serta muncul rasa suka terhadap pekerjaan yang dilakukan, perilaku tersebut dapat menggambarkan ada perasaan puas dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Meskipun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa job demand tidak memberikan dampaknya secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun bukan berarti tinggi rendahnya job demand yang diberikan kepada karyawan menjadi suatu hal yang tidak penting. Hal itu dikarenakan job demand yang tinggi akan memberikan dampak negatif pada *job burnout* pada karyawan. *Physical demand* (tuntutan fisik) menjadi suatu hal yang perlu diperhatikan. Ketika karyawan merasa terbebani dan tidak mampu memenuhi *physical demand* yang diberikan, dimungkinkan karyawan akan mengalami *job burnout* yang ditunjukkan dengan hilangnya antusias dari karyawan dalam bekerja.

Job resource merupakan suatu hal yang penting untuk organisasi berikan kepada karyawan sebagai upaya untuk membantu karyawan memenuhi job demand serta memberikan kinerja yang baik. Namun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak sepenuhnya job resource akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan lebih adaptif, mandiri serta memiliki inisitif yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, karyawan tidak memerlukan *job resource* yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan akan berusaha sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam penelitian ini, karyawan mengharapkan *job resource* yang diberikan oleh perusahaan dapat memenuhi harapannya selama bekerja (*fulfilment of expectation*)

5.8. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini telah memberikan sejumlah temuan, akan tetapi masih ada beberapa hal yang perlu dikaji secara lebih mendalam terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta pengurangan *job demand* sebagai penyebab peningkatan *job burnout* di tempat kerja. Secara lebih rinci keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Jumlah karyawan BTN Malang sebanyak 149 orang, namun tidak semua responden mengembalikan kuesioner penelitian sehingga tingkat pengembalian kuesioner hanya sebesar 88%
2. Kendala akses untuk mengumpulkan kuesioner dari karyawan Bank BTN yang tersebar di kantor cabang, 5 Kantor Cabang pembantu, 7 kantor kas yang se Malang Raya yang notabene wilayahnya sangat luas sehingga memerlukan waktu yang cukup lama menjadi batasan dalam penelitian, selanjutnya akses komunikasi sehingga butuh waktu untuk menunggu balasan responden dalam pengisian kuesioner, pandemi yang melanda Indonesia sehingga kendala akses karena kebijakan pemerintah yang pada saat penelitian ini berlangsung mengalami keterlambatan.
3. Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terbatas pada persepsi responden itu sendiri terhadap kinerjanya, atau dapat dikatakan penilaian kinerja mereka masih pada sudut pandang karyawan yang melaksanakan pekerjaannya sendiri, sehingga cenderung memiliki subyektif dalam memberikan penilaian. Oleh karena itu, dalam penelitian ke depan perlu melibatkan pihak lain dalam penilaian kinerja karyawan seperti kepala atasan, atau rekan kerja.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Job demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya tingkat *job demand* yang harus dipenuhi karyawan tidak berdampak pada kinerja yang akan diberikan oleh karyawan Bank BTN Malang.
2. *Job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *job burnout*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *job demand* yang harus dipenuhi oleh karyawan maka *job burnout* yang akan dialami oleh karyawan Bank BTN Malang juga semakin meningkat.
3. *Job demand* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi *job demand* yang dirasakan dan membebani karyawan akan berpengaruh pada menurunnya tingkat kepuasan kerja dari karyawan Bank BTN Malang.
4. *Job burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya tingkat *job burnout* yang dirasakan oleh karyawan tidak berdampak pada tingkat kinerja karyawan Bank BTN Malang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, akan berdampak secara langsung pada peningkatan kinerja dari karyawan Bank BTN Malang.

6. *Job burnout* tidak memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *job demand* yang dibebankan kepada karyawan Bank BTN Malang akan berdampak pada meningkatnya tingkat *job burnout* tidak dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan.

7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi *job demand* yang dirasakan oleh karyawan Bank BTN Malang maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menurunkan pula tingkat kinerja karyawan.

8. *Job resource* tidak memoderasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan atau tidaknya *job resource* tidak berpengaruh dalam menurunkan atau meningkatkan pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan Bank BTN Malang

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka saran yang akan diberikan berfokus pada variabel *job demand*, kinerja karyawan, *job burnout*, kepuasan kerja dan *job resource* yang perlu ditindaklanjuti, baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen, bagi peneliti selanjutnya maupun bagi bank BTN Malang.

6.2.1. Saran bagi penelitian selanjutnya

Beberapa saran bagi penelitian selanjut yang didasarkan dari hasil penelitian ini dan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diberikan saran sebagai bagi penelitian selanjutnya berikut:

1. Hasil penelitian ini tidak mendukung model *Job demand-Resource* yang menyatakan bahwa *Job resource* (Sumber daya pekerjaan) merujuk pada

semua aspek positif dari pekerjaan yang mendukung individu dalam melakukan pekerjaan mereka yang ditunjukkan dengan peran *job resource* yang tidak memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain atau menggunakan indikator dari *job resource* seperti *social resources*, *work resources*, *organizational resources* dan *developmental resources* sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan atau variabel lain seperti *personal resource*.

2. Hasil penelitian ini juga tidak menunjukkan bahwa *job demand* dan *job burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya dapat menguji peran variabel lain yang dimungkinkan dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan seperti variabel *work demand*, *personal demand*, *equity compensation*, *spiritual emotion* dan lain sebagainya.
3. Responden dalam penelitian ini fokus pada satu instansi perbankan dan dirasa cukup sedikit, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada instansi perbankan lain ataupun instansi non perbankan lainnya dengan jumlah responden yang lebih banyak sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.
4. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat melakukan wawancara kualitatif semi-terstruktur dengan karyawan non-manajerial dan manajerial untuk membandingkan implikasi model JD-R pada variabel yang berbeda, misalnya iklim keselamatan, komitmen untuk berubah, intimidasi di tempat kerja, dan niat pensiun dini.

6.2.2. Saran bagi praktisi

Hasil penelitian ini memberikan beberapa saran praktis yang dapat digunakan oleh objek penelitian ini yakni Bank BTN Malang maupun bagi organisasi lainnya. Saran bagi praktisi yang didasarkan hasil penelitian ini antara lain:

1. Bank BTN Malang perlu menyeimbangkan dan membatasi beban kerja karyawan, serta memperjelas kebijakan terkait dan tingkat kinerja yang diharapkan yang akan dicapai untuk mencegah efek negatif yang ditimbulkan. Bank BTN Malang juga perlu mengevaluasi ulang secara rutin terkait *job demand* yang diberikan oleh karyawan, kemampuan karyawan untuk memenuhi *job demand* tersebut, dan hasil kerja yang karyawan berikan kepada bank BTN Malang sesuai dengan *job demand* yang telah ditetapkan. Bank BTN Malang juga dapat mencoba untuk mengubah persepsi karyawan atas tuntutan pekerjaan dan secara bersamaan melakukan perbaikan dalam sumber daya pekerjaan. Tindakan ini harus secara signifikan mengurangi *job burnout* dan langsung mengarah pada peningkatan kinerja.
2. Bank BTN Malang dapat mengevaluasi kebijakan terkait bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya agar karyawan tidak dihadapkan pada posisi untuk memilih membangun aturan atau kebijakan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. *Rule control* atau kondisi dimana karyawan dihadapkan pada posisi untuk memilih membangun aturan atau kebijakan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik memberikan tekanan kerja yang tinggi yang nantinya dapat berdampak pada *job burnout* yang dirasakan oleh karyawan.
3. Bank BTN Malang perlu berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan, salah satunya dengan menciptakan rasa suka pada karyawan

terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketika karyawan merasa suka terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Disarankan pula agar Bank BTN Malang secara akurat mengukur rasio kepuasan kerja karyawan secara teratur dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan dengan mengidentifikasi faktor individu dan organisasi secara cermat.

Diharapkan hal ini akan meningkatkan jumlah karyawan yang loyal dan puas dalam organisasi, dari waktu ke waktu.

4. Bank BTN Malang memahami bahwa dalam industri berorientasi layanan yang bergerak cepat, karyawan harus memenuhi *job demand* yang luas, yang berpotensi pada *job burnout* dan ketidakpuasan kerja. Oleh sebab itu, Bank BTN Malang harus memperkenalkan beberapa cara untuk mengelola efek negatifnya. Organisasi harus mengakui upaya karyawan mereka melalui kebijakan dan praktik sumber daya manusia.
5. Bank BTN Malang dapat mencoba untuk mengubah persepsi karyawan atas *job demand* (tuntutan pekerjaan) dan secara bersamaan melakukan perbaikan dalam sumber daya pekerjaan seperti memberikan peningkatan dukungan pengawasan dan pelatihan. Tindakan ini harus secara signifikan mengurangi *job burnout* dan langsung mengarah pada peningkatan kinerja.
6. Bank BTN Malang harus secara hati-hati mempromosikan individu yang kompeten dan mendelegasikan tugas yang tepat kepada mereka, karena pemimpin yang tepat dapat membantu menyediakan dan mendukung kebutuhan karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya. Karyawan dan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya akan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dalam bekerja serta memberikan kinerja yang optimal pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119–133. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480–492. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001>

Baka, Ł. (2015). Does job burnout mediate negative effects of job demands on mental and physical health in a group of teachers? Testing the energetic PROCESS of Job Demands-Resources model. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(2), 335–346. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00246>

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing, III*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017a). *Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. *Job Demands – Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017b). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(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>

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Euwema, C. M. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. In *The Scope of Social Psychology: Theory and Applications* (pp. 227–250). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203965245>

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>

Bakusic, J., Schaufeli, W., Claes, S., & Godderis, L. (2017). Stress, burnout and depression: A systematic review on DNA methylation mechanisms. *Journal of Psychosomatic Research*, 92, 34–44. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2016.11.005>

Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781–800. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>

Belias, D., Kyriakou, D., Athanasios, K., Varsanis, K., & Aspridis, G. (2017). Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Banking Employees. *Strategic Innovative Marketing, Springer Proceedings in Business and Economics*, 65–71. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005931>

Bermejo, L., Hernández-Franco, V., & Prieto-Ursúa, M. (2013). Teacher Well-being: Personal and Job Resources and Demands. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1321–1325. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.750>

Bhatti, M. A., Hussain, M. S., & Al Doghan, M. A. (2018). The role of personal and job resources in boosting nurses' work engagement and performance. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(2), 32–40. <https://doi.org/10.1002/joe.21840>

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Is burnout separable from depression in cluster analysis? A longitudinal study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50(6), 1005–1011. <https://doi.org/10.1007/s00127-014-0996-8>

Boles, J. S., Dean, D. H., Ricks, J. M., Short, J. C., & Wang, G. (2000). The Dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across Small Business Owners and Educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 12–34. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1689>

- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc, P. M., & van Emmerik, I. J. H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International*, 15(7), 708–728. <https://doi.org/10.1108/13620431011094096>
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology and Health*, 16(5), 583–594. <https://doi.org/10.1080/08870440108405528>
- Calderwood, C., & Gabriel, A. S. (2017). Thriving at school and succeeding at work? A demands-resources view of spillover processes in working students. *Journal of Vocational Behavior*, 103(June 2016), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.010>
- Chen, S. C., & Chen, C. F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, 56(4), 777–792. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0694>
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2015). The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with ocb and performance. *Management Research Review*, 38(1), 2–28. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2013-0238>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications, Inc.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (Twelfth Ed). McGraw-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>
- Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2017). *Understanding Management*.
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Osafo, G. A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1437–1454. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Demir, A., Ulusoy, M., & Ulusoy, M. F. (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *International Journal of Nursing Studies, 40*(8), 807–827. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(03\)00077-4](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(03)00077-4)

DuBois, R., Bruce, K., Reeves, M., Vandelanotte, J., & Yakimakh, O. (2019). The organizational performance index: a new method for measuring international civil society capacity development outcomes. *Performance Improvement Quarterly, 31*(4), 381–396.

Dwyer, D. J., & Fox, M. L. (2006). The relationship between job demands and key performance indicators: Moderating effects of job resources in call centers. *Journal of Business and Management, 12*(2), 127–146.

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics, 25*(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

Elst, T. Vander, Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2016). Job demands–resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study. *Nursing Outlook, 64*(6), 542–556. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004>

Evers, A. T., Yamkovenko, B., & Van Amersfoort, D. (2017). How to keep teachers healthy and growing: the influence of job demands and resources. *European Journal of Training and Development, 41*(8), 670–686. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0018>

Fouquereau, E., Morin, A. J. S., Lapointe, É., Mokoukolo, R., & Gillet, N. (2019). Emotional labour profiles: Associations with key predictors and outcomes. *Work and Stress, 33*(3), 268–294. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1502835>

Frins, W., van Ruysseveldt, J., van Dam, K., & van den Bossche, S. N. J. (2016). Older employees' desired retirement age: a JD-R perspective. *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0133>

Galletta, M., Portoghese, I., Ciuffi, M., Sancassiani, F., Aloja, E. D', & Campagna, M. (2016). Working and Environmental Factors on Job Burnout: A Cross-sectional Study Among Nurses. *Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health, 12*(1), 132–141. <https://doi.org/10.2174/1745017901612010132>

Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Undip Semarang.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (2010). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (2nd Ed). Binarupa Aksara.

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, (Thirteenth, Issue 1972). Cengage.

Gul, H., Usmana, M., Liua, Y., Rehmana, Z., & Jebran, K. (2018). Does The Effect Of Power Distance Moderate The Relation Between Person Environment fit And Job Satisfaction Leading To Job Performance? Evidence From Afghanistan And Pakistan. *Future Business Journal* 4, 4, 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.001>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hair, J. F. . J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (eighth edi). <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope With Their Job Demand and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resource. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2008.621>

Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, July, 85–101. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>

Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619–627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>

Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>

Happell, B., Martin, T., & Pinikahana, J. (2003). Burnout and job satisfaction: A comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service. *International Journal of Mental Health Nursing*, 12(1), 39–47. <https://doi.org/10.1046/j.1440-0979.2003.00267.x>

Hartono, J., & Abdillah, W. (2009). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. BPFE.

Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Penerbit Bumi Aksara.

Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS), 272–277. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>

Hernandez, W., Yanchus, N. J., & Osatuke, K. (2018). Evolving the JD-R model: The moderating effects of job resources and burnout taxonomies. *Organization Development Journal*, 36(1), 31–53.

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In *Professional burnout: Recent developments in theory and practice* (pp. 115–133).

Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181–190. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>

Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes?: An extension of the job demands-resources model. *Career Development International*, 18(4), 357–376. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0126>

Jain, A. K. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. *Journal of Modelling in Management*, 11(2), 722–738. <https://doi.org/10.1108/JM2-10-2014-0077>

Jayarathna, S. M. D. Y. (2017). A conceptual model of job burnout and work social support. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v12i1.39>

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>

Kahn, R., & Byosiere, P. (1990). Stress in organizations. In *Handbook of industrial & organizational psychology* (2nd ed). Consulting Psychologists Press, Inc.

Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction: A cognitive dissonance perspective. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(3), 238–255. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0012>

Karasek, R. (1998). Demand/Control model : a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety, International Labour Office* (4th ed, pp. 34.6-34.14). International Labour Office.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books, Inc.

Kim, W. H., Ra, Y. A., Park, J. G., & Kwon, B. (2017). Role of burnout on job level, job satisfaction, and task performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 630–645. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0249>

Kim, Y. (2016). Music therapists' job demands, job autonomy, social support, and their relationship with burnout and turnover intention. *Arts in Psychotherapy*, 51, 17–23. <https://doi.org/10.1016/j.aip.2016.08.001>

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavioral* (Fifth Edit). Mcgraw-Hill.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>

Lasisi, T. T., Ozturen, A., Eluwole, K. K., & Avci, T. (2020). Explicating innovation-based human resource management's influence on employee satisfaction and performance. *Employee Relations*, 42(6), 1181–1203. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0319>

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*.

Lee, G. R., Lee, S., Malatesta, D., & Fernandez, S. (2019). Outsourcing and Organizational Performance: The Employee Perspective. *American Review of Public Administration*, 49(8), 973–986. <https://doi.org/10.1177/0275074019855469>

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: a Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91–134. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331–339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001>

Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2012). Workplace demands and resources as antecedents of job burnout among public child welfare workers: A longitudinal study. *Children and Youth Services Review*, 34(9), 1769–1776. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2012.02.006>

Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587–611. <https://doi.org/10.1108/03090560110388123>

Lu, A.C. C., & Gursoy, D. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>

Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. *International Journal of Psychology*, 45(4), 294–302. <https://doi.org/10.1080/00207591003682027>

Lu, L., Lin, H. Y., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). The moderating role of intrinsic work value orientation on the dual-process of job demands and resources among Chinese employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 8(2), 78–91. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2013-0045>

Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37–52. <https://doi.org/10.1037/a0030541>

Luthans, F. (2011). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experience Burnout. *Journal of Occupation Behavior*, 2, 99–113.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). *Stress and Burnout: The Critical Research*. In: Cooper, C.L., Ed., *Handbook of Stress Medicine and Health*, (2nd Editio). CRC Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Encyclopedia of Mental Health: Second Edition*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00149-X>

Maslach, Christina, & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

Maslach, Christina, & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2019). Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. In *Harvard Business Review* (Vol. 13, Issue January 2019). McGraw-Hill.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (Thirteenth). South-Western Cengage Learning 5191.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>

McGregor, A., Magee, C. A., Caputi, P., & Iverson, D. (2016). A job demands-resources approach to presenteeism. *Career Development International*, 21(4), 402–418. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0002>

Montgomery, A., Spânu, F., Bøban, A., & 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(2–3), 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.001>

Moshavi, D., & Terborg, J. R. (2002). The job satisfaction and performance of contingent and regular customer service representatives: A human capital perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 13(4), 333–347. <https://doi.org/10.1108/09564230210445069>

Nauman, S., Raja, U., Haq, I. U., & Bilal, W. (2019). Job demand and employee well-being: A moderated mediation model of emotional intelligence and surface acting. *Personnel Review*, 48(5), 1150–1168. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0127>

Noermijati, N., Adi, A. N., Firdaus, E. Z., & Masterizki, H. G. (2020). Job Satisfaction As A Mediation Role And Spiritual Intel- LIGENCE As A Moderation Effect To Compensational Justice To The Government Banking Employees Performance In Malang City. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(3), 236–257.

Okpara, J. O. (2006). Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. *Women in Management Review*, 21(3), 224–240. <https://doi.org/10.1108/09649420610657407>

Okpara, J. O., Squillace, M., & Erundu, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20(3), 177–190. <https://doi.org/10.1108/09649420510591852>

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication. *International Journal of Law and Managemen*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

Payne, R., & (C) Fletcher, B. (1983). Job demands, supports, and constraints as predictors of psychological strain among schoolteachers. *Journal of Vocational Behavior*, 22(2), 136–147. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90023-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90023-4)



Peeters, M. C. W., & Le Blanc, P. M. (2001). Towards a match between job demands and sources of social support: A study among oncology care providers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 53–72. <https://doi.org/10.1080/13594320042000034>

Peng, Y. P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library and Information Science Research*, 36(1), 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.02.006>

Pines, A. M., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625–635. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.009>

Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif* (T. Chandra. (ed.); 2016th edn). Zifatama Publishing.

Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859–873. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>

Rabatin, J., Williams, E., Baier Manwell, L., Schwartz, M. D., Brown, R. L., & Linzer, M. (2016). Predictors and Outcomes of Burnout in Primary Care Physicians. *Journal of Primary Care & Community Health*, 7(1), 41–43. <https://doi.org/10.1177/2150131915607799>

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Rivai, V. Z., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.

Robert A. Karasek, J. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155(November), 109702. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>

Rothmann, S., Mostert, K., & Strydom, M. (2006). Job Demands-Resources Scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 76–86.

Salmela-Aro, K., & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>

Schaufeli, W B, Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS). *MBI Manual, January*, 19–26.

Schaufeli, Wilmar B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>

Schaufeli, Wilmar B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, Wilmar B., & Buunk, B. P. (2004). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. In *The Handbook of Work and Health Psychology: Second Edition* (Issue 1969). <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch19>

Schaufeli, Wilmar B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

Schaufeli, Wilmar B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science + Business Media.

Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165–177. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.165>

Seibt, R., Spitzer, S., Blank, M., & Scheuch, K. (2009). Predictors of work ability in occupations with psychological stress. *Journal of Public Health*, 17(1), 9–18. <https://doi.org/10.1007/s10389-008-0194-9>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach* (Seventh Ed). Wiley. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084

Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773–797. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294>

Sharma, S. (2015). Occupational stress in the armed forces: An Indian army perspective. *IIMB Management Review*, 27(3), 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2015.06.002>

Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>

Singh, V. L., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.

Smith, T. D., DeJoy, D. M., Dyal, M. A. (Aimee), & Huang, G. (2019). Impact of work pressure, work stress and work–family conflict on firefighter burnout. *Archives of Environmental and Occupational Health*, 74(4), 215–222. <https://doi.org/10.1080/19338244.2017.1395789>

Sokka, L., Leinikka, M., Korpela, J., Henelius, A., Ahonen, L., Alain, C., Alho, K., & Huotilainen, M. (2016). Job burnout is associated with dysfunctions in brain mechanisms of voluntary and involuntary attention. *Biological Psychology*, 117, 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2016.02.010>

Solimun, Fernandes, A. A. R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Universitas Brawijaya Press.

Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>

Spencer, E. S., Deal, A. M., Pruthi, N. R., Gonzalez, C. M., Kirby, E. W., Langston, J., McKenna, P. H., McKibben, M. J., Nielsen, M. E., Raynor, M. C., Wallen, E. M., Woods, M. E., Pruthi, R. S., & Smith, A. B. (2016). Gender Differences in Compensation, Job Satisfaction and Other Practice Patterns in Urology. *Journal of Urology*, 195(2), 450–455. <https://doi.org/10.1016/j.juro.2015.08.100>

Squiers, J. J., Lobdell, K. W., Fann, J. I., & DiMaio, J. M. (2017). Physician Burnout: Are We Treating the Symptoms Instead of the Disease? *Annals of Thoracic Surgery*, 104(4), 1117–1122. <https://doi.org/10.1016/j.athoracsur.2017.08.009>

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). *Human Resource Management, linking strategy to practice*. John Wiley & Sons, Inc.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work and Stress*, 20(4), 316–334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>

Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9–26. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.9>

Van Den Broeck, A., Van Ruyseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job demands–resources model: Overview and suggestions for future research. In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue 2013). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001007](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001007)

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, Volume 1, 1, 124–150. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>

Veldhoven, M. Van, Jonge, J. De, Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work and Stress*, 16(3), 207–228. <https://doi.org/10.1080/02678370210166399>

Wang, Y., Huang, J., & You, X. (2016). Personal resources influence job demands, resources, and burnout: A one-year, three-wave longitudinal study. *Social Behavior and Personality*, 44(2), 247–258. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.2.247>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>

Yener, M., & Coşkun, Ö. (2013). Using Job Resources and Job Demands in Predicting Burnout. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 869–876. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.559>



LAMPIRAN

1. Analisis SPSS

Lampiran 1.1 Distribusi Frekuensi Variabel *Job demand*

		Statistics														
		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.1.5	X1.1.2.1	X1.1.2.2	X1.1.2.3	X1.1.3.1	X1.1.3.2	X1.1.3.3	X1.1.3.4	X1.1.3.5	X1.1.3.6	X1.1.3.7
N	Valid	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131				
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
	Mean	2.76	4.13	4.02	3.07	1.83	2.74	3.89	1.82	1.66	2.31	2.41	2.14	2.02	1.98	2.28
	Std. Error of Mean	.077	.068	.056	.070	.087	.080	.089	.091	.079	.076	.091	.093	.101	.082	.088
	Std. Deviation	.887	.779	.638	.796	1.001	.916	1.020	1.036	.908	.867	1.037	1.065	1.157	.936	1.002
	Variance	.786	.606	.407	.634	1.002	.840	1.041	1.074	.825	.752	1.075	1.135	1.338	.877	1.004
	Sum	361	541	527	402	240	359	509	238	218	302	316	280	264	260	299

Frequency Table

X1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	9	6.9	6.9	6.9
	Tidak Setuju	42	32.1	32.1	38.9
	Netral	54	41.2	41.2	80.2
	Setuju	24	18.3	18.3	98.5
	Sangat Setuju	2	1.5	1.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Tidak Setuju	6	4.6	4.6	5.3
	Netral	8	6.1	6.1	11.5
	Setuju	76	58.0	58.0	69.5
	Sangat Setuju	40	30.5	30.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Tidak Setuju	1	.8	.8	1.5

Netral	16	12.2	12.2	13.7
Setuju	89	67.9	67.9	81.7
Sangat Setuju	24	18.3	18.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

X1.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	2.3	2.3	2.3
Tidak Setuju	24	18.3	18.3	20.6
Netral	69	52.7	52.7	73.3
Setuju	31	23.7	23.7	96.9
Sangat Setuju	4	3.1	3.1	100.0
Total	131	100.0	100.0	

X1.1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	61	46.6	46.6	46.6
Tidak Setuju	45	34.4	34.4	80.9
Netral	14	10.7	10.7	91.6
Setuju	8	6.1	6.1	97.7
Sangat Setuju	3	2.3	2.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

X1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	15	11.5	11.5	11.5
Tidak Setuju	28	21.4	21.4	32.8
Netral	67	51.1	51.1	84.0
Setuju	18	13.7	13.7	97.7
Sangat Setuju	3	2.3	2.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

X1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	8	6.1	6.1	6.1
Tidak Setuju	5	3.8	3.8	9.9
Netral	13	9.9	9.9	19.8
Setuju	73	55.7	55.7	75.6
Sangat Setuju	32	24.4	24.4	100.0
Total	131	100.0	100.0	

X1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	63	48.1	48.1	48.1
Tidak Setuju	47	35.9	35.9	84.0
Netral	6	4.6	4.6	88.5

	Setuju	12	9.2	9.2	97.7
	Sangat Setuju	3	2.3	2.3	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

X1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	69	52.7	52.7	52.7
	Tidak Setuju	48	36.6	36.6	89.3
	Netral	6	4.6	4.6	93.9
	Setuju	5	3.8	3.8	97.7
	Sangat Setuju	3	2.3	2.3	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

X1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	24	18.3	18.3	18.3
	Tidak Setuju	52	39.7	39.7	58.0
	Netral	48	36.6	36.6	94.7
	Setuju	5	3.8	3.8	98.5
	Sangat Setuju	2	1.5	1.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

X1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	25	19.1	19.1	19.1
	Tidak Setuju	52	39.7	39.7	58.8
	Netral	33	25.2	25.2	84.0
	Setuju	17	13.0	13.0	96.9
	Sangat Setuju	4	3.1	3.1	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

X1.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	38	29.0	29.0	29.0
	Tidak Setuju	60	45.8	45.8	74.8
	Netral	15	11.5	11.5	86.3
	Setuju	13	9.9	9.9	96.2
	Sangat Setuju	5	3.8	3.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

X1.3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	57	43.5	43.5	43.5
	Tidak Setuju	39	29.8	29.8	73.3
	Netral	16	12.2	12.2	85.5
	Setuju	14	10.7	10.7	96.2

Sangat Setuju	5	3.8	3.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

X1.3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	44	33.6	33.6	33.6
Tidak Setuju	57	43.5	43.5	77.1
Netral	20	15.3	15.3	92.4
Setuju	8	6.1	6.1	98.5
Sangat Setuju	2	1.5	1.5	100.0
Total	131	100.0	100.0	

X1.3.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	33	25.2	25.2	25.2
Tidak Setuju	45	34.4	34.4	59.5
Netral	38	29.0	29.0	88.5
Setuju	13	9.9	9.9	98.5
Sangat Setuju	2	1.5	1.5	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Lampiran 1.2 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Statistics

	Y1.1.1	Y1.2.1	Y1.3.1	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.5.1	Y1.5.2
N Valid	131	131	131	131	131	131	131
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.43	4.20	4.45	4.53	4.37	4.35	4.53
Std. Error of Mean	.049	.054	.045	.044	.049	.051	.044
Std. Deviation	.555	.613	.515	.501	.558	.581	.501
Variance	.308	.376	.265	.251	.311	.337	.251
Sum	580	550	583	594	572	570	593

Frequency Table

Y1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	4	3.1	3.1	3.1
Setuju	67	51.1	51.1	54.2
Sangat Setuju	60	45.8	45.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Y1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	14	10.7	10.7	10.7
Setuju	77	58.8	58.8	69.5

	Sangat Setuju	40	30.5	30.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Y1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	.8	.8	.8
	Setuju	70	53.4	53.4	54.2
	Sangat Setuju	60	45.8	45.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Y1.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	61	46.6	46.6	46.6
	Sangat Setuju	70	53.4	53.4	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Y1.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	3.8	3.8	3.8
	Setuju	73	55.7	55.7	59.5
	Sangat Setuju	53	40.5	40.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Y1.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	5.3	5.3	5.3
	Setuju	71	54.2	54.2	59.5
	Sangat Setuju	53	40.5	40.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Y1.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	62	47.3	47.3	47.3
	Sangat Setuju	69	52.7	52.7	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Lampiran 1.3 Distribusi Frekuensi Variabel *Job burnout*

Statistics

		Z1.1.1	Z1.1.2	Z1.1.3	Z1.2.1	Z1.2.2	Z1.2.3	Z1.3.1	Z1.3.2
N	Valid	131	131	131	131	131	131	131	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		2.27	2.06	2.10	1.71	1.68	1.66	1.85	2.26
Std. Error of Mean		.077	.072	.076	.070	.066	.070	.065	.062

Std. Deviation	.884	.820	.867	.799	.757	.800	.745	.708
Variance	.782	.673	.752	.638	.573	.640	.556	.501
Sum	297	270	275	224	220	218	243	296

Frequency Table

Z1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	26	19.8	19.8	19.8
Tidak Setuju	54	41.2	41.2	61.1
Netral	43	32.8	32.8	93.9
Setuju	6	4.6	4.6	98.5
Sangat Setuju	2	1.5	1.5	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	34	26.0	26.0	26.0
Tidak Setuju	60	45.8	45.8	71.8
Netral	33	25.2	25.2	96.9
Setuju	3	2.3	2.3	99.2
Sangat Setuju	1	.8	.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z1.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	36	27.5	27.5	27.5
Tidak Setuju	53	40.5	40.5	67.9
Netral	35	26.7	26.7	94.7
Setuju	7	5.3	5.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	60	45.8	45.8	45.8
Tidak Setuju	54	41.2	41.2	87.0
Netral	13	9.9	9.9	96.9
Setuju	3	2.3	2.3	99.2
Sangat Setuju	1	.8	.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	61	46.6	46.6	46.6
Tidak Setuju	55	42.0	42.0	88.5
Netral	11	8.4	8.4	96.9
Setuju	4	3.1	3.1	100.0



Total	131	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Z1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	65	49.6	49.6	49.6
Tidak Setuju	50	38.2	38.2	87.8
Netral	12	9.2	9.2	96.9
Setuju	3	2.3	2.3	99.2
Sangat Setuju	1	.8	.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	43	32.8	32.8	32.8
Tidak Setuju	68	51.9	51.9	84.7
Netral	16	12.2	12.2	96.9
Setuju	4	3.1	3.1	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	15	11.5	11.5	11.5
Tidak Setuju	72	55.0	55.0	66.4
Netral	39	29.8	29.8	96.2
Setuju	5	3.8	3.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Lampiran 1.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Statistics

	Z2.1.1	Z2.1.2	Z2.1.3	Z2.1.4
N Valid	131	131	131	131
Missing	0	0	0	0
Mean	4.21	3.54	4.19	4.19
Std. Error of Mean	.054	.080	.059	.058
Std. Deviation	.620	.914	.681	.669
Variance	.385	.835	.463	.448
Sum	552	464	549	549

Frequency Table

Z2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Netral	11	8.4	8.4	9.2
Setuju	78	59.5	59.5	68.7
Sangat Setuju	41	31.3	31.3	100.0

Total	131	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Z2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	3.8	3.8	3.8
Tidak Setuju	9	6.9	6.9	10.7
Netral	41	31.3	31.3	42.0
Setuju	62	47.3	47.3	89.3
Sangat Setuju	14	10.7	10.7	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z2.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.3	2.3	2.3
Netral	11	8.4	8.4	10.7
Setuju	75	57.3	57.3	67.9
Sangat Setuju	42	32.1	32.1	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z2.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.5	1.5	1.5
Netral	13	9.9	9.9	11.5
Setuju	74	56.5	56.5	67.9
Sangat Setuju	42	32.1	32.1	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Lampiran 1.5 Distribusi Frekuensi Variabel *Job resource*

Statistics

	Z3.1.1	Z3.1.2	Z3.1.3	Z3.1.4	Z3.1.5	Z3.1.6	Z3.1.7	Z3.1.8	Z3.1.9	Z3.2.1	Z3.2.2	Z3.2.3	Z3.2.4	Z3.2.5	Z3.3.1	Z3.3.2	Z3.3.3	Z3.3.4	Z3.4.1	Z3.4.2
N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Valid	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.13	4.15	4.23	4.18	4.31	4.23	4.18	4.37	4.12	3.85	3.88	3.85	4.11	4.11	4.15	4.18	3.87	3.89	3.97	4.18
Std. Error of Mean	.050	.055	.044	.049	.045	.043	.053	.049	.052	.080	.074	.064	.055	.046	.050	.050	.057	.057	.058	.049
Std. Deviation	.574	.626	.505	.566	.510	.489	.601	.558	.595	.915	.841	.735	.628	.521	.575	.575	.649	.648	.667	.566
Variance	.329	.392	.255	.320	.260	.239	.361	.311	.354	.838	.708	.540	.394	.271	.330	.330	.421	.419	.445	.320
Sum	541	544	554	548	564	554	547	572	540	504	508	505	539	539	544	547	507	510	520	548

Frequency Table

Z3.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	14	10.7	10.7	10.7
Setuju	86	65.6	65.6	76.3
Sangat Setuju	31	23.7	23.7	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Netral	14	10.7	10.7	11.5
Setuju	80	61.1	61.1	72.5
Sangat Setuju	36	27.5	27.5	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	5	3.8	3.8	3.8
Setuju	91	69.5	69.5	73.3
Sangat Setuju	35	26.7	26.7	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Netral	8	6.1	6.1	6.9
Setuju	88	67.2	67.2	74.0
Sangat Setuju	34	26.0	26.0	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	3	2.3	2.3	2.3
Setuju	85	64.9	64.9	67.2
Sangat Setuju	43	32.8	32.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	4	3.1	3.1	3.1
Setuju	93	71.0	71.0	74.0
Sangat Setuju	34	26.0	26.0	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	14	10.7	10.7	10.7
	Setuju	80	61.1	61.1	71.8
	Sangat Setuju	37	28.2	28.2	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	3.8	3.8	3.8
	Setuju	73	55.7	55.7	59.5
	Sangat Setuju	53	40.5	40.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Z3.1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Netral	10	7.6	7.6	8.4
	Setuju	91	69.5	69.5	77.9
	Sangat Setuju	29	22.1	22.1	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Z3.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3.8	3.8	3.8
	Tidak Setuju	2	1.5	1.5	5.3
	Netral	30	22.9	22.9	28.2
	Setuju	65	49.6	49.6	77.9
	Sangat Setuju	29	22.1	22.1	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Z3.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
	Tidak Setuju	5	3.8	3.8	4.6
	Netral	34	26.0	26.0	30.5
	Setuju	60	45.8	45.8	76.3
	Sangat Setuju	31	23.7	23.7	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Z3.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	5.3	5.3	5.3
	Netral	25	19.1	19.1	24.4



Setuju	79	60.3	60.3	84.7
Sangat Setuju	20	15.3	15.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Netral	16	12.2	12.2	13.0
Setuju	81	61.8	61.8	74.8
Sangat Setuju	33	25.2	25.2	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	11	8.4	8.4	8.4
Setuju	94	71.8	71.8	80.2
Sangat Setuju	26	19.8	19.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	13	9.9	9.9	9.9
Setuju	85	64.9	64.9	74.8
Sangat Setuju	33	25.2	25.2	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	12	9.2	9.2	9.2
Setuju	84	64.1	64.1	73.3
Sangat Setuju	35	26.7	26.7	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Netral	34	26.0	26.0	26.7
Setuju	77	58.8	58.8	85.5
Sangat Setuju	19	14.5	14.5	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Netral	32	24.4	24.4	25.2

Setuju	78	59.5	59.5	84.7
Sangat Setuju	20	15.3	15.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.5	1.5	1.5
Netral	25	19.1	19.1	20.6
Setuju	79	60.3	60.3	80.9
Sangat Setuju	25	19.1	19.1	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Z3.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	.8	.8	.8
Netral	8	6.1	6.1	6.9
Setuju	88	67.2	67.2	74.0
Sangat Setuju	34	26.0	26.0	100.0
Total	131	100.0	100.0	



2. Analisis WarpPIs

Combined loadings and cross-loadings

	JD	JP	JB	JS	JR	JR*JD	Type (a)	SE	P value
X1.1.1	0.513	0.212	0.274	-0.038	0.078	0.086	Reflect	0.077	<0.001
X1.1.2	-0.257	0.189	-0.104	0.163	-0.115	0.049	Reflect	0.082	0.001
X1.1.3	-0.060	0.041	-0.037	0.095	0.227	-0.171	Reflect	0.086	0.243
X1.1.4	0.563	0.046	-0.222	-0.057	0.018	-0.074	Reflect	0.076	<0.001
X1.1.5	0.582	-0.096	-0.292	0.217	-0.294	-0.047	Reflect	0.076	<0.001
X1.2.1	0.293	-0.054	-0.563	0.140	-0.394	0.184	Reflect	0.081	<0.001
X1.2.2	0.119	-0.146	-0.174	0.325	-0.098	0.108	Reflect	0.085	0.083
X1.2.3	0.596	0.082	-0.261	-0.112	-0.211	-0.076	Reflect	0.076	<0.001
X1.3.1	0.604	-0.146	-0.151	0.283	-0.298	-0.084	Reflect	0.076	<0.001
X1.3.2	0.574	0.142	-0.077	0.079	-0.174	0.034	Reflect	0.076	<0.001
X1.3.3	0.700	0.106	0.263	-0.188	0.347	0.014	Reflect	0.074	<0.001
X1.3.4	0.734	0.099	0.464	-0.073	0.291	-0.048	Reflect	0.073	<0.001
X1.3.5	0.769	0.106	0.349	-0.026	0.157	-0.065	Reflect	0.073	<0.001
X1.3.6	0.753	-0.187	-0.071	0.039	0.031	0.039	Reflect	0.073	<0.001
X1.3.7	0.725	-0.173	-0.189	-0.109	0.052	0.114	Reflect	0.074	<0.001
Y1.1.1	-0.091	0.781	0.044	0.048	0.008	0.055	Reflect	0.073	<0.001
Y1.2.1	0.194	0.575	0.193	-0.139	0.015	0.039	Reflect	0.076	<0.001
Y1.3.1	-0.124	0.738	-0.186	-0.062	-0.106	0.061	Reflect	0.073	<0.001
Y1.4.1	-0.019	0.785	0.093	-0.157	0.074	-0.035	Reflect	0.073	<0.001
Y1.4.2	0.076	0.747	-0.210	0.177	-0.178	-0.040	Reflect	0.073	<0.001
Y1.5.1	-0.009	0.781	0.093	0.070	0.172	-0.005	Reflect	0.073	<0.001
Y1.5.2	0.022	0.760	0.005	0.034	0.006	-0.065	Reflect	0.073	<0.001
Z1.1.1	-0.058	0.020	0.731	0.104	-0.125	0.135	Reflect	0.073	<0.001
Z1.1.2	-0.197	0.170	0.817	-0.053	-0.066	0.113	Reflect	0.072	<0.001
Z1.1.3	-0.047	-0.020	0.794	0.229	-0.201	0.174	Reflect	0.072	<0.001
Z1.2.1	0.133	0.070	0.864	-0.235	0.126	-0.116	Reflect	0.071	<0.001
Z1.2.2	0.063	0.012	0.878	-0.147	0.152	-0.116	Reflect	0.071	<0.001
Z1.2.3	0.203	-0.019	0.880	-0.124	0.131	-0.097	Reflect	0.071	<0.001
Z1.3.1	-0.057	-0.164	0.916	0.155	-0.025	-0.044	Reflect	0.070	<0.001
Z1.3.2	-0.098	-0.072	0.569	0.149	-0.052	-0.003	Reflect	0.076	<0.001
Z2.1.1	-0.024	-0.081	0.034	0.857	0.002	0.027	Reflect	0.071	<0.001
Z2.1.2	0.313	-0.117	-0.297	0.093	-0.275	0.105	Reflect	0.085	0.140
Z2.1.3	0.009	-0.064	-0.011	0.923	0.037	0.008	Reflect	0.070	<0.001
Z2.1.4	-0.019	0.161	0.010	0.864	-0.012	-0.046	Reflect	0.071	<0.001
Z3.1.1	0.122	0.112	0.154	-0.092	0.638	-0.026	Reflect	0.075	<0.001
Z3.1.2	0.054	-0.004	0.158	-0.106	0.626	-0.029	Reflect	0.075	<0.001
Z3.1.3	-0.009	-0.054	-0.020	-0.080	0.705	-0.008	Reflect	0.074	<0.001
Z3.1.4	0.044	0.126	0.074	-0.213	0.730	0.071	Reflect	0.073	<0.001
Z3.1.5	-0.054	0.001	0.108	-0.242	0.682	0.036	Reflect	0.074	<0.001
Z3.1.6	0.117	0.014	0.033	0.046	0.714	-0.093	Reflect	0.074	<0.001
Z3.1.7	0.249	0.185	0.015	0.125	0.613	-0.174	Reflect	0.076	<0.001
Z3.1.8	-0.239	0.184	0.058	0.161	0.649	0.067	Reflect	0.075	<0.001
Z3.1.9	-0.018	-0.316	-0.091	0.313	0.526	-0.012	Reflect	0.077	<0.001
Z3.2.1	0.064	-0.022	0.108	-0.064	0.339	0.028	Reflect	0.081	<0.001
Z3.2.2	0.150	-0.048	-0.099	0.035	0.504	-0.128	Reflect	0.078	<0.001
Z3.2.3	0.186	0.384	-0.035	-0.150	0.594	-0.061	Reflect	0.076	<0.001
Z3.2.4	0.009	0.176	0.135	-0.007	0.718	-0.011	Reflect	0.074	<0.001
Z3.2.5	-0.184	-0.334	0.014	0.185	0.604	0.111	Reflect	0.076	<0.001
Z3.3.1	-0.212	-0.211	0.165	0.118	0.781	0.095	Reflect	0.073	<0.001

Z3.3.2	-0.118	0.120	0.040	-0.070	0.721	-0.038	Reflect	0.074	<0.001
Z3.3.3	-0.112	-0.208	-0.482	0.254	0.543	0.136	Reflect	0.077	<0.001
Z3.3.4	-0.136	-0.200	-0.436	0.189	0.560	0.160	Reflect	0.076	<0.001
Z3.4.1	0.232	-0.052	-0.046	-0.149	0.592	-0.129	Reflect	0.076	<0.001
Z3.4.2	-0.047	0.023	-0.056	-0.165	0.529	-0.003	Reflect	0.077	<0.001

Combined loadings and cross-loadings Revisi

	JD	JP	JB	JS	JR	JR*JD	Type (a)	SE	P value
X1.1.1	0.538	0.103	0.226	0.026	0.056	0.121	Reflect	0.077	<0.001
X1.1.4	0.570	0.017	-0.206	-0.096	0.042	-0.059	Reflect	0.076	<0.001
X1.1.5	0.584	-0.123	-0.286	0.216	-0.298	-0.026	Reflect	0.076	<0.001
X1.2.3	0.589	0.113	-0.224	-0.192	-0.184	-0.085	Reflect	0.076	<0.001
X1.3.1	0.599	-0.129	-0.118	0.229	-0.269	-0.098	Reflect	0.076	<0.001
X1.3.2	0.563	0.138	-0.111	0.115	-0.190	0.025	Reflect	0.076	<0.001
X1.3.3	0.712	0.028	0.168	-0.095	0.288	0.050	Reflect	0.074	<0.001
X1.3.4	0.747	0.100	0.355	-0.022	0.223	-0.037	Reflect	0.073	<0.001
X1.3.5	0.779	0.087	0.291	-0.003	0.102	-0.040	Reflect	0.073	<0.001
X1.3.6	0.744	-0.168	-0.070	0.029	0.013	0.029	Reflect	0.073	<0.001
X1.3.7	0.713	-0.139	-0.185	-0.153	0.049	0.112	Reflect	0.074	<0.001
Y1.1.1	-0.104	0.781	0.046	0.041	0.008	0.062	Reflect	0.073	<0.001
Y1.2.1	0.194	0.575	0.173	-0.156	0.018	0.029	Reflect	0.076	<0.001
Y1.3.1	-0.112	0.738	-0.171	-0.080	-0.074	0.042	Reflect	0.073	<0.001
Y1.4.1	-0.017	0.785	0.071	-0.110	0.043	-0.016	Reflect	0.073	<0.001
Y1.4.2	0.061	0.747	-0.173	0.156	-0.163	-0.043	Reflect	0.073	<0.001
Y1.5.1	-0.004	0.781	0.081	0.107	0.155	0.007	Reflect	0.073	<0.001
Y1.5.2	0.032	0.760	0.001	0.004	0.006	-0.074	Reflect	0.073	<0.001
Z1.1.1	-0.056	-0.009	0.731	0.130	-0.126	0.136	Reflect	0.073	<0.001
Z1.1.2	-0.199	0.141	0.817	-0.029	-0.057	0.112	Reflect	0.072	<0.001
Z1.1.3	-0.047	-0.064	0.794	0.290	-0.218	0.176	Reflect	0.072	<0.001
Z1.2.1	0.138	0.115	0.864	-0.275	0.133	-0.128	Reflect	0.071	<0.001
Z1.2.2	0.065	0.036	0.878	-0.171	0.157	-0.122	Reflect	0.071	<0.001
Z1.2.3	0.183	-0.015	0.880	-0.135	0.127	-0.092	Reflect	0.071	<0.001
Z1.3.1	-0.048	-0.128	0.916	0.108	-0.015	-0.043	Reflect	0.070	<0.001
Z1.3.2	-0.092	-0.103	0.569	0.187	-0.071	0.013	Reflect	0.076	<0.001
Z2.1.1	-0.002	-0.112	0.001	0.855	-0.025	0.041	Reflect	0.071	<0.001
Z2.1.3	0.018	-0.075	-0.031	0.924	0.014	0.016	Reflect	0.070	<0.001
Z2.1.4	-0.017	0.190	0.031	0.868	0.010	-0.058	Reflect	0.071	<0.001
Z3.1.1	0.137	0.101	0.123	-0.055	0.635	-0.001	Reflect	0.075	<0.001
Z3.1.2	0.079	-0.038	0.111	-0.056	0.623	-0.012	Reflect	0.075	<0.001
Z3.1.3	0.011	-0.041	-0.016	-0.070	0.705	-0.012	Reflect	0.074	<0.001
Z3.1.4	0.001	0.040	0.064	-0.144	0.733	0.107	Reflect	0.073	<0.001
Z3.1.5	-0.012	0.048	0.102	-0.288	0.683	0.022	Reflect	0.074	<0.001
Z3.1.6	0.133	0.044	0.030	0.014	0.712	-0.089	Reflect	0.074	<0.001
Z3.1.7	0.269	0.178	0.003	0.146	0.609	-0.170	Reflect	0.076	<0.001
Z3.1.8	-0.214	0.176	0.064	0.171	0.653	0.048	Reflect	0.075	<0.001
Z3.1.9	-0.026	-0.219	-0.072	0.232	0.516	-0.016	Reflect	0.077	<0.001
Z3.2.2	0.127	0.018	-0.054	-0.046	0.503	-0.141	Reflect	0.078	<0.001
Z3.2.3	0.167	0.354	-0.018	-0.152	0.596	-0.052	Reflect	0.076	<0.001
Z3.2.4	0.036	0.171	0.108	0.006	0.716	-0.009	Reflect	0.074	<0.001
Z3.2.5	-0.213	-0.347	0.049	0.190	0.613	0.103	Reflect	0.076	<0.001
Z3.3.1	-0.186	-0.237	0.127	0.150	0.785	0.097	Reflect	0.073	<0.001
Z3.3.2	-0.093	0.078	0.016	-0.030	0.728	-0.043	Reflect	0.073	<0.001
Z3.3.3	-0.146	-0.171	-0.397	0.196	0.542	0.112	Reflect	0.077	<0.001
Z3.3.4	-0.167	-0.165	-0.357	0.127	0.558	0.138	Reflect	0.077	<0.001

Z3.4.1	0.228	-0.054	-0.043	-0.162	0.591	-0.127	Reflect	0.076	<0.001
Z3.4.2	-0.091	0.001	-0.040	-0.173	0.538	0.010	Reflect	0.077	<0.001

Composite reliability coefficients

JD	JP	JB	JS	JR	JR*JD
0.890	0.894	0.939	0.914	0.928	0.980

Adjusted R-squared coefficients

JD	JP	JB	JS	JR	JR*JD
	0.511	0.184	0.136		

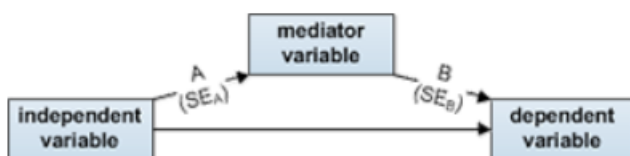
Average variances extracted

JD	JP	JB	JS	JR	JR*JD
0.428	0.549	0.661	0.779	0.408	0.198



3. Sobel Test

Mediasi Job burnout



A: ?

B: ?

SE_A: ?

SE_B: ?

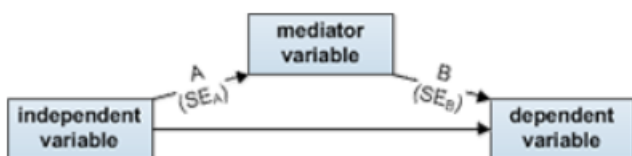
Calculate!

Sobel test statistic: -0.69226435

One-tailed probability: 0.24438567

Two-tailed probability: 0.48877133

Mediasi Kepuasan Kerja



A: ?

B: ?

SE_A: ?

SE_B: ?

Calculate!

Sobel test statistic: -4.16540353

One-tailed probability: 0.00001554

Two-tailed probability: 0.00003108

X1.1.5	Work-home conflict				
5.	Pekerjaan saya berdampak negatif terhadap kehidupan keluarga				
<i>Quantitative job demands</i>					
X1.2.1	Work overload				
6.	Terlalu banyak pekerjaan yang harus saya lakukan Volume tiap bulan beda				
X1.2.2	Time Pressure				
7.	Saya harus mengerjakan pekerjaan dengan cepat				
X1.2.3	Pace of change				
8.	Saya tidak dapat mengikuti perubahan yang ada di pekerjaan saya				
<i>Organizational demands</i>					
X1.3.1	Negative change				
9.	Perubahan di Bank ini memberikan pengaruh negative terhadap saya				
X1.3.2	Bureaucracy				
10.	Birokrasi di bank ini terlalu berbelit Memudahkan				
X1.3.3	Harassment				
11.	Saya sering merasa sulit atau tidak mungkin melakukan pekerjaan karena sarana dan prasarana yang tidak memadai				
X1.3.4	Ambiguous instructions				
12.	Saya dihadapkan dengan tuntutan yang bertentangan dalam pekerjaan				
X1.3.5	Role conflicts				
13.	Kadang-kadang saya harus membangun aturan atau kebijakan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik				
X1.3.6	Interpersonal conflicts				
14.	Saya sering berdebat dengan rekan kerja				
X1.3.7	Interpersonal Demand				
15.	Saya dibebani dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi, agar saya memiliki hubungan interpersonal dengan stakeholders				

Kinerja

No	Kriteria	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Kualitas (Quality)</i>						
Y1.1.1	Kecermatan bekerja					
16.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti					
<i>Kuantitas (Quantity)</i>						
Y1.2.1	ketercapaian volume kerja					
17.	Tingkat pencapaian volume kerja saya telah sesuai dengan harapan					
<i>Ketepatan waktu</i>						
Y1.3.1	Ketepatan waktu bekerja					



18.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari menumpuknya pekerjaan yang akan menjadi beban pekerjaan				
Kehadiran					
Y1.4.1	Kesesuaian jam kerja				
19.	Saya hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan				
Y1.4.2	Penyelesaian tugas				
20.	Saya dapat menyelesaikan tugas sebelum dateline/batas waktu yang ditemukan				
Kerjasama					
Y1.5.1	Kesediaan bekerja sama				
21.	Saya selalu berpartisipasi secara aktif untuk menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan pekerjaan				
Y1.5.2	Kemampuan bekerja sama				
22.	Saya senantiasa bekerjasama dengan sesama karyawan unuk menyelesaikan pekerjaan				

Job burnout

No	Kriteria	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
Emotional Exhaustion						
Z1.1.1	Kelelahan emosional					
23.	Saya merasa lelah secara emosional terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
Z1.1.2	Perasaan gagal					
24.	Saya merasa frustrasi terhadap pekerjaan yang harus saya lakukan					
Z1.1.3	Perasaan lelah					
25.	Tuntutan pekerjaan yang harus saya lakukan sangat melelahkan					
Depersonalization						
Z1.2.1	Acuh terhadap pekerjaan					
26.	Saya merasa kurang peduli pada orang lain sejak saya mengambil pekerjaan ini					
Z1.2.2	Stress terhadap lingkungan kerja					
27.	Bekerja dengan orang lain membuat saya terlalu stres					
Z1.2.3	Acuh terhadap pelanggan					
28.	Saya tidak begitu peduli dengan apa yang terjadi pada beberapa pelanggan					
Cynicism						
Z1.3.1	Hilangnya antusias					
29.	Saya menjadi kurang antusias dengan pekerjaan saya					
Z1.3.2	Meragukan kontribusi pribadi					
30.	Saya mempertanyakan tentang apakah pekerjaan saya berkontribusi kepada Bank atau tidak					

Kepuasan Kerja

No	Kriteria	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
Overall job satisfaction						

	Kebanggaan				
31.	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan saya				
	Loyalitas				
32.	Ketika ada peluang / tawaran yang lebih baik, saya tetap tidak ingin berpindah kerja ke Bank lain				
	Rasa suka				
33.	Saya sangat menyukai pekerjaan yang saya lakukan saat ini				
	Kepuasan				
34.	Secara keseluruhan, saya merasa puas terhadap pekerjaan saya				

Job resources

No	Kriteria	Penilaian				
		STS	TS	N	S	SS
Social resources						
Z3.1.1	Team climate					
35.	Rekan kerja saya dapat diandalkan ketika saya menghadapi kesulitan dalam bekerja					
Z3.1.2	Co-worker support					
36.	Rekan kerja saya senantiasa memberikan bantuan kepada saya					
Z3.1.3	Supervisor support					
37.	Atasan saya selalu memberikan bantuan ketika saya menghadapi masalah dalam pekerjaan					
Z3.1.4	Supervisor ability					
38.	Atasan saya tahu bagaimana cara mengoordinasikan tugas dan kegiatan tim kami secara efektif					
Z3.1.5	Team atmosphere					
39.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
Z3.1.6	Team effectiveness					
40.	Saya dan rekan kerja dapat bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
Z3.1.7	Role clarity					
41.	Saya mengetahui persis bidang apa yang menjadi tanggung jawab dan bidang mana yang bukan tanggung jawab saya					
Z3.1.8	Fulfillment of expectations					
42.	Saya memiliki keyakinan bahwa harapan saya dalam bekerja di Bank ini akan terwujud					
Z3.1.9	Recognition					
43.	Saya merasa dihargai selama bekerja di Bank ini					
Work resources						
Z3.2.1	Job control					
44.	Saya memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya					
Z3.2.2	Task variety					
45.	Pekerjaan saya sangat bervariasi					
Z3.2.3	Participation in decision making					

46.	Saya merasa bahwa saya terlibat dalam membuat keputusan penting				
Z3.2.4	Use of skills				
47.	Saya merasa kemampuan saya dibutuhkan oleh Bank ini				
Z3.2.5	Availability of tools				
48.	Pekerjaan saya dimudahkan dengan adanya sarana dan prasarana yang disediakan oleh Bank ini				
Organizational resources					
Z3.3.1	Communication				
49.	Komunikasi dalam berbagai aspek terjalin dengan baik di Bank ini				
Z3.3.2	Trust in leadership				
50.	Atasan saya selalu bersikap jujur dalam berbagai hal terhadap bawahannya				
Z3.3.3	Organizational justice				
51.	Bank ini memiliki system yang adil bagi seluruh karyawannya				
Z3.3.4	Fair pay				
52.	System penggajian di Bank ini bersifat transparan				
Developmental resources					
Z3.4.1	Performance feedback				
53.	Saya menerima informasi yang cukup tentang hasil pekerjaan saya				
Z3.4.2	Possibilities for learning & development				
54.	Saya mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaan yang saya lakukan				



5. Tabel Penelitian terdahulu

d. Penelitian terdahulu terkait *Job demand* dan Kinerja Karyawan

No	Peneliti, tahun, Responden	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
	Calderwood, C. & Gabriel, A., (2017) 188 Mahasiswa sarjana psikologi di universitas di Tenggara Amerika Serikat	<ul style="list-style-type: none"> • Work demands • Work resources • School demands • School resources • Work performance • Emotional exhaustion • Kinerja karyawan • Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work demands</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>emotional exhaustion</i> • <i>School resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap <i>emotional exhaustion</i> • Interaksi antara <i>work demands</i> dan <i>resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap <i>emotional exhaustion</i> • Interaksi antara <i>school demands</i> dan <i>resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap <i>emotional exhaustion</i> • <i>Work resources</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>engagement</i> • <i>School resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap <i>engagement</i> • <i>Work demands</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja • <i>Work resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja • <i>School demands</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja • <i>School resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja • Interaksi antara <i>work demands</i> dan <i>resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja • Interaksi antara <i>school demands</i> dan <i>resources</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja

Sumber: Data diolah 2020

e. Penelitian terdahulu terkait *Job demand* dan *Job burnout*

No	Peneliti, Tahun, metode	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
	Adil, M. & Baig, M., (2018).	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> (X) • <i>job resources</i> (X) • <i>Job burnout</i> (Z) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>job demand</i> (<i>workload</i>, <i>time pressure</i>, dan <i>work-life balance</i>) berpengaruh yang signifikan positif terhadap <i>job burnout</i> • <i>job resource</i> (<i>autonomy</i> dan <i>feedback</i>) berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i>.


301 karyawan perusahaan farmasi di Karachi	<ul style="list-style-type: none"> • Employee well being (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job burnout</i> memiliki pengaruh yang signifikan negatif terhadap <i>employee well-being</i>.
Alarcon, G., (2011) Meta analisis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> (X), • <i>job resource</i> (X), • <i>individual attitude</i> (X) • <i>Job burnout</i> (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>job demand</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job burnout</i> • <i>Job resource</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Job burnout</i> • <i>individual attitudes</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job burnout</i> • Kepuasan kerja dan komitmen organisasi (<i>individual attitudes</i>) keduanya berhubungan negatif dengan <i>job burnout</i> (<i>emotional exhaustion, cynicism, dan reduced personal accomplishment</i>)
(Salmela-Aro, K. & Upadyaya, K., 2018) 1415 karyawan dari multinational network service providers, public sector administration companies, dan global water chemistry companies	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal job resource</i> (X), • <i>job resources</i> (X), • <i>personal demand</i> (X), • <i>job demand</i>(X), • <i>work engagement</i> (Z), • <i>job burnout</i> (Z) • <i>life satisfaction</i> (Y), 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal demand</i> berpengaruh negatif terhadap <i>work engagement</i> dan berpengaruh positif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Personal resources</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> dan berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Job demands</i> berpengaruh positif terhadap <i>job burnout</i>, dan berpengaruh negatif terhadap <i>work engagement</i>. • <i>Job resources</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> dan berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i>. • Gabungan antara <i>personal demand</i> dan <i>job demands</i> berpengaruh negatif terhadap <i>work engagement</i> dan berpengaruh positif terhadap <i>work job burnout</i>. • <i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>life satisfaction</i> dan <i>job burnout</i> berpengaruh negatif terhadap <i>life satisfaction</i>.
Baka, L., (2015) 316 Polish teachers	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> (x) • <i>Job burnout</i> (Z) • <i>Depression</i> (Y) • <i>Physical ill health</i> (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>job burnout</i>, kesehatan mental dan fisik (<i>depression</i> dan <i>physical symptoms</i>). • <i>Job burnout</i> memediasi pengaruh negatif dari 3 indikator <i>job demands</i> terhadap kesehatan mental dan fisik (<i>depression</i> dan <i>physical symptoms</i>).
Bakker, A. <i>et al.</i> , (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i>, (antecedent) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh langsung signifikan positif antara <i>job demand</i> terhadap <i>exhaustion</i> • Pengaruh <i>job resource</i> terhadap <i>disengagement</i> maupun terhadap <i>exhaustion</i> menunjukkan pengaruh yang signifikan negatif.

146 karyawan di berbagai serktor dan posisi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>job resource</i> (anteseden) • <i>job burnout</i> (<i>exhaustion, disengagement</i>) (X) • <i>in-role and extra-role performance</i> (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh signifikan positif antara <i>exhaustion</i> terhadap <i>disengagement</i>. • <i>Job demand</i> menjadi antecedents penting dari <i>in-role performance</i>, melalui <i>exhaustion</i>. • <i>Disengagement</i> menunjukkan peran memediasi dalam hubungan antara <i>job resources</i> terhadap <i>extra-role performance</i>. • Tidak ditemukan peran moderasi <i>job resources</i> terhadap pengaruh dari <i>job demand</i> terhadap <i>exhaustion</i>
Bermejo, L. et al., (2013) guru-guru dari taman kanak-kanak, sekolah dasar dan menengah di Madrid (Spanyol)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>work demand</i> • <i>Personal resources</i> • <i>Job resources</i> • <i>Teacher well-being</i> (<i>job burnout dan engagement</i>) • 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work demand Personal resource</i> memoderasi pengaruh <i>work demand</i> terhadap <i>teacher well-being</i> (<i>burnout dan engagement</i>). • <i>Job resource</i> berpengaruh langsung negatif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Job resource</i> berpengaruh langsung positif terhadap <i>engagement</i>. • <i>Personal resource</i> berpengaruh langsung negatif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Personal resource</i> berpengaruh langsung positif terhadap <i>engagement</i>. • <i>Engagement</i> berpengaruh langsung signifikan negatif pada <i>job burnout</i>. • <i>Engagement</i> memoderasi pengaruh antara <i>efficacy, resources, dan burnout</i>.
Brenninkmeijer et al., (2010) 146 guru di tujuh sekolah Belanda	<ul style="list-style-type: none"> • <i>job demand</i> • <i>job resource</i> • <i>outcome exhaustion</i> • <i>outcome motivational proses</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workload</i> (<i>job demand</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>emotional exhaustion</i> (<i>outcome exhaustion</i>) • <i>Interpersonal conflict</i> (<i>job demand</i>) tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional exhaustion</i>. • <i>Support from colleagues</i> (<i>job resource</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job satisfaction</i> (<i>outcome motivational proses</i>) • <i>Outonomy</i> (<i>job resource</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job satisfaction</i>(<i>outcome motivational proses</i>)
Chen, S. & Chen, C., (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> (anteseden) • <i>Job resources</i> (anteseden) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> berpengaruh positif terhadap <i>job burnout</i>, • <i>Job resources</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i>, • <i>Job burnout</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, • <i>Job burnout</i> berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi,

<p>807 perawat yang bekerja di rumah sakit besar di Taiwan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job burnout</i> (X) • Kepuasan kerja (Mediasi) • Komitmen organisasi (mediasi) • <i>Turnover intentions</i> (Y) • <i>Emotional intelligence</i> (moderasi) • <i>Perceived leadership</i> (moderasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, • Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>, • Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>, • <i>Emotional intelligence</i> memoderasi pengaruh antara <i>job demands</i> terhadap <i>job burnout</i>, • <i>Emotional intelligence</i> memoderasi pengaruh antara <i>job resources</i> dan <i>job burnout</i>, • <i>Perceived leadership</i> memoderasi pengaruh antara <i>job demands</i> dan <i>job burnout</i>, • <i>Perceived leadership</i> memoderasi pengaruh antara <i>job resources</i> dan <i>job burnout</i>.
<p>Elst, T. et al., (2016)</p> <p>675 perawat perawatan kesehatan di rumah di Belgia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> (X) • <i>Job resource</i> (X) • <i>Job burnout</i> (Y) • <i>Work engagement</i> (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workload (job demand)</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Emotional demand (job demand)</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Aggression (job demand)</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap <i>job demand</i> • <i>Job resource</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> • <i>Social support</i> memoderasi hubungan antara <i>workload (job demand)</i> dan <i>job burnout</i>. • <i>Job resource</i> tidak memoderasi hubungan antara <i>job demand</i> terhadap <i>work engagement</i>
<p>Evers, A. et al., (2017)</p> <p>120 guru dalam pendidikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job resources</i> • <i>job-related outcomes</i> • <i>Job demands</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Task variety, cognitive job demands (job demand)</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional exhaustion (job-related outcomes)</i>. • <i>Emotional job demands (job demand)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>emotional exhaustion</i>.

kejuruan di Belanda		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Supervisor support</i> dan <i>colleague support (job resource)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job-related outcomes (emotional exhaustion, teachers' professional development at Work work, occupational expertise dan personal flexibility)</i>. • <i>Autonomy (Job resources)</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>emotional exhaustion</i>
Frins, W., et al., (2016) 2,916 respondents di tahun 2008 (T1) dan 2,897 respondents di tahun 2009 (T2)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> • <i>Job resource</i> • <i>Emosional exhaustion</i> • <i>Dedikasi</i> • <i>Usia pengsiun</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> dan <i>job resource</i> di T1 secara signifikan terkait dengan <i>emotional exhaustion</i>. • <i>Job resource</i> di T1 secara signifikan terkait dengan dedikasi di T2. • <i>Job demand</i> secara signifikan tidak terkait dengan dedikasi di T1 dan T2 • <i>Emotional exhaustion</i> pada T2 berhubungan negatif dengan usia pensiun yang diinginkan. • hubungan langsung antara <i>job demand</i> dan <i>job resource</i> dengan usia pensiun yang diinginkan, efek ini dianggap sebagai mediasi parsial. • <i>Job demand</i> di T1 tidak terkait dengan dedikasi di T2, dedikasi tidak dapat memediasi hubungan antara <i>job demand</i> dan usia pensiun. • <i>Dedikasi</i> di T2 berhubungan positif dengan usia pensiun yang diinginkan. Dengan adanya hubungan langsung antara <i>job demand</i> dan <i>job resource</i> dengan usia pensiun, efek dianggap sebagai mediasi parsial. • <i>Emosional exhaustion</i> di T1 secara signifikan berpengaruh terhadap <i>job demand</i> di T2, serta <i>job resource</i> di T2,.
Hakanen, J. et al., (2017) 470 perawat gigi Di Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Crafting, (moderasi)</i> • <i>Job burnout</i> • <i>Work Engagement (Y)</i> • <i>Job demands (X)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> berpengaruh positif terhadap <i>job burnout</i> (kelelahan dan sinisme) • <i>Job demand</i> berpengaruh negatif terhadap <i>work engagement</i> (semangat dan dedikasi), • <i>Job crafting</i> memediasi pengaruh <i>job demand</i> terhadap <i>job burnout</i> • <i>Job crafting</i> memediasi pengaruh <i>job demand</i> terhadap <i>work engagement</i>
Hu, Q. et al., (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> • <i>Job burnout</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>organizational outcome</i> • <i>job demand</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>job burnout</i> memediasi pengaruh <i>job demand</i> terhadap <i>organizational outcome</i>.

<p>625 pekerja kerah biru dari tiga pabrik mekanik di Cina. Dan 761 profesional kesehatan dari empat rumah sakit Cina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational outcomes</i> • <i>Job resources</i> • <i>Engagement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job resource</i> berpengaruh signifikan positif terhadap organizational outcome dan • work engagement berperan dalam memediasi pengaruh <i>job resource</i> terhadap organizational outcome. • <i>Job resource</i> memiliki hubungan positif langsung terhadap organizational outcomes, • work engagement hanya memediasi sebagian hubungan antara <i>job resource</i> terhadap organizational outcome. • <i>Job resource</i> moderasi pengaruh <i>job demand</i> terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Job resource</i> memoderasi <i>job demand</i> terhadap work engagement. • Efek gabungan dari <i>job demand</i> yang tinggi dan <i>job resource</i> yang buruk memprediksi <i>job burnout</i> yang lebih tinggi dan <i>work engagement</i> yang lebih rendah
<p>Hu, Q. <i>et al.</i>, (2013)</p> <p>625 pekerja kerah biru, dipekerjakan di bisnis keluarga menengah milik Cina dan 1.381 perawat dari enam rumah sakit Cina</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> (X) • <i>Job burnout</i> (Y) • <i>job resources</i> (X) • <i>work engagement</i> (Y) • <i>perception of equity</i> (mediasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> yang berhubungan positif dengan <i>job burnout</i>, melalui erception of equity. • <i>Job resources</i> yang berhubungan negatif dengan <i>job burnout</i> melalui perception of equity. • <i>Job resources</i> yang secara positif terkait dengan work engagement, melalui perception of equity. • <i>Job demands</i> yang negatif terkait dengan work engagement, juga melalui perception of equity. • tidak ada efek non-linear dari ekuitas pada <i>job burnout</i> atau <i>work engagement</i> pada pekerja kerah biru.
<p>Kim, Y., (2016)</p> <p>163 ahli terapi musik dari Asosiasi Terapi Musik Korea atau Asosiasi Nasional Ahli Terapi Musik Korea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> (X) • <i>Job burnout</i> (Y) • <i>turnover intention</i> (Y) • <i>Job autonomy</i> (moderasi) • <i>Social support</i> (moderasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> secara signifikan terkait dengan <i>job burnout</i> • <i>Job autonomy</i> secara signifikan terkait dengan <i>job burnout</i>, • <i>Job demand</i> tidak secara langsung terkait dengan turnover intention • <i>Job autonomy</i> tidak secara langsung terkait dengan turnover intention. • <i>Social support</i> berkorelasi negatif dengan <i>job burnout</i> dan <i>turnover intention</i>. • <i>Social support</i> berkorelasi negatif dengan <i>turnover intention</i> • <i>Job burnout</i> bertindak sebagai mediator pengaruh antara <i>job demand</i> dan <i>turnover intention</i>,

			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job burnout</i> bertindak sebagai mediator pengaruh antara <i>job autonomy</i> dan <i>turnover intention</i>. • <i>Job burnout</i> merupakan mediator parsial antara <i>social support</i> dan <i>turnover intention</i>. • Interaksi antara <i>job demand</i> dan <i>job autonomy</i> terhadap <i>turnover intention</i> lebih kuat ketika <i>job autonomy</i> lebih rendah. • <i>Job burnout</i> tidak memoderasi pengaruh antara <i>job demand</i> dan <i>job autonomy</i>, • <i>Job burnout</i> tidak memoderasi pengaruh antara <i>job demand</i> dan <i>social support</i>. • <i>Turnover intention</i> tidak memoderasi pengaruh antara <i>job demand</i> terhadap <i>social support</i>.
<p>Lizano, E. & Barak, M., (2012)</p> <p>362 pekerja kesejahteraan anak dipekerjakan di sebuah agen kesejahteraan anak publik kota besar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> • <i>Job resource</i> • <i>Job burnout</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work–family conflict (job demand)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>emotional exhaustion (job burnout)</i>. • <i>Organizational support (job resource)</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional exhaustion (job burnout)</i> • <i>Supervisory support (job resource)</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional exhaustion (job burnout)</i> • <i>Work–family conflict (job demand)</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>depersonalization (job burnout)</i> • <i>Organizational support (job resource)</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>depersonalization (burnout)</i>
<p>McGregor, A. et al., (2016)</p> <p>1.050 karyawan Australia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job burnout</i> (mediasi) • Presenteeism (Y) • <i>Job demands</i> (X) • Work engagement (mediasi) • <i>Job resources</i> (X) 		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand (workplace bullying, time pressure and work-family conflict)</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Job resource (leadership dan social support)</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>work engagement</i>. • <i>Job burnout</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>presenteeism</i>. • <i>Work engagement</i> berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap <i>presenteeism</i> • <i>Job demand (workplace bullying, time pressure dan work-family conflict)</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>presenteeism</i>. • <i>Job burnout</i> memediasi pengaruh antara <i>job demand</i> terhadap <i>presenteeism</i>.

			<ul style="list-style-type: none"> • <i>work engagement</i> memediasi pengaruh antara <i>job resource</i> terhadap <i>presenteeism</i> • <i>job burnout</i> memediasi pengaruh antara <i>job resource</i> terhadap <i>presenteeism</i>.
<p>Montgomery, A. et al., (2015)</p> <p>1156 perawat di 93 departemen dari tujuh negara Eropa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i>, (X) • <i>Job burnout</i>, (Y) • <i>Engagement</i> (Y) • <i>Teamwork effectiveness</i> (X) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>job demands</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>emotional exhaustion</i> (<i>job burnout</i>) • <i>job demands</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>depersonalization</i> (<i>job burnout</i>). • <i>Job demands</i> berpengaruh negatif terhadap <i>vigor</i> (<i>engagement</i>). • <i>Job demands</i> berpengaruh negatif terhadap <i>dedication</i> (<i>engagement</i>) • <i>Teamwork effectiveness</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>emotional exhaustion</i>, • <i>Teamwork effectiveness</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>depersonalization</i>. • <i>Teamwork effectiveness</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>vigor</i> • <i>Teamwork effectiveness</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>dedication</i> 	
<p>Schaufeli, W. & Bakker, A., (2004)</p> <p>381 karyawan di perusahaan asuransi, 202 karyawan di perusahaan layanan kesehatan dan keselamatan kerja, 507 karyawan pada perusahaan dana pensiun, karyawan lembaga perawatan <i>home-care</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> • <i>Job resources</i> • <i>Job burnout</i> • <i>Engagement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>job resource</i> dan <i>turnover intention</i> • <i>Job demand</i> memiliki pengaruh yang negatif terhadap <i>job resources</i>, • <i>Job burnout</i> juga memiliki pengaruh negatif terhadap <i>engagement</i>. • <i>Job resource</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Job burnout</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>turnover intention</i>. 	

Wang, Y. et al., (2016) 263 karyawan yang bekerja di tiga perusahaan besar Tiongkok	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> (X) • <i>Job burnout</i> (X) • <i>Job resources</i> (Y) • <i>Personal resource</i> (mediasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Job resources</i> berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Personal resource</i> memediasi pengaruh <i>job demands</i> dan <i>job resources</i> terhadap <i>job burnout</i> • <i>Job burnout</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>job demands</i> • <i>Job burnout</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>personal resources</i>.
Xanthopoulou, D. et al., (2007) 747 karyawan profesional perawatan di Belanda	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> (X) • <i>Job burnout</i> (Y) • <i>Job resources</i> (mediasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> adalah prediktor terkuat kelelahan, • <i>Job resources</i> adalah prediktor paling penting dari sinisme. • Semua indikator <i>job resources</i> kecuali otonomi memediasi pengaruh dari <i>job demand</i> terhadap burnout. • Dukungan sosial dan peluang untuk pengembangan memediasi pengaruh dari beban kerja terhadap sinisme.
Yener, M. & Coşkun, O., (2013) 318 karyawan yang bekerja di kota setempat di Istanbul, Turki	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job resource</i> • <i>Job burnout</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Distributive justice</i>, (<i>job resource</i>) berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Coworker support</i> (<i>job resource</i>) berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i> • <i>development opportunities</i>, (<i>job resource</i>) berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Job autonomy</i> (<i>job resource</i>) berpengaruh negatif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Procedural justice</i> (<i>job resource</i>) tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Supervisor support</i> (<i>job resource</i>) tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Job autonomy</i> (<i>job resource</i>) tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Workoverload</i> (<i>job demand</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Role conflict</i> (<i>job demand</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Role ambiguity</i> (<i>job demand</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job burnout</i>,

Sumber : Data diolah 2020

f. Penelitian terdahulu terkait *Job demand* dan Kepuasan Kerja

No	Peneliti, tahun, Responden	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
----	----------------------------	------------------------	------------------

<p>Karanika-Murray, M., et al., (2017)</p> <p>5.039 responden dari 267 organisasi dengan 17 jenis organisasi yang berbeda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Job control (X) • Job satisfaction (Y) • Job demands (X) • Psychological climate (Mediasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Job control berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kepuasan kerja. • Job demands berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. • Psychological climate berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kepuasan kerja. • Psychological climate augments memediasi pengaruh dari job control terhadap kepuasan kerja. • Psychological climate compensates memediasi pengaruh dari job control terhadap kepuasan kerja. • Psychological climate augments memediasi pengaruh dari job demands terhadap kepuasan kerja. • Psychological climate compensates memediasi pengaruh dari job demands terhadap kepuasan kerja.
<p>Hernandez, W. et al., (2018)</p> <p>23.221 perawat RN non-supervisor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Job demand (X) • Job demand-job resource (X) • Job burnout (moderasi) • Kepuasan kerja (Y) • Turnover intention (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • Job demand berpengaruh langsung signifikan terhadap job burnout • job burnout memoderasi pengaruh job demand terhadap kepuasan kerja. • Job burnout memoderasi pengaruh job demand terhadap turnover intention • job burnout memoderasi pengaruh job demand-job resource terhadap kepuasan kerja. • Job burnout memoderasi pengaruh job demand-job resource terhadap turnover intention
<p>Nauman, S., et al., (2019)</p> <p>207 teknisi emergency medis di provinsi Punjab Pakistan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Job demand (X) • Emotional exhaustion (Y) • Job satisfaction (Y) • Surface acting (mediasi) • Emotional labor (moderasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Job demand berpengaruh langsung signifikan positif terhadap emotional exhaustion • Job demand tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja • Surface acting berpengaruh langsung signifikan positif terhadap emotional exhaustion • Surface acting berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap kepuasan kerja., • Emotional labor berpengaruh langsung signifikan negatif terhadap emotional exhaustion • Emotional labor berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Surface acting</i> memediasi pengaruh antara <i>job demand</i> terhadap <i>emotional exhaustion</i>. • <i>Surface acting</i> memediasi pengaruh antara <i>job demand</i> terhadap kepuasan kerja.. • <i>Emotional labor</i> memoderasi pengaruh <i>surface acting</i> terhadap <i>emotional exhaustion</i> • <i>Emotional labor</i> memoderasi pengaruh <i>surface acting</i> terhadap kepuasan kerja.
--	--	--

Sumber: Data diolah 2020

g. Penelitian terdahulu terkait *Job burnout* dan Kinerja Karyawan

No	Peneliti, tahun, Responden	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
	Cohen, A. & Abedallah, M., (2015) 221 guru yang bekerja di sekolah dasar di komunitas Arab di Utara Israel.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional intelligence</i> (EI) (X), • <i>Self-efficacy</i> (X) • <i>In-role performance</i> (Y) • <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) (Y) • <i>Job burnout</i> (mediasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh signifikan positif terhadap in-role performance, • <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh signifikan positif terhadap OCB, • <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>job burnout</i>, • <i>Self-efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>Self-efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>in-role performance</i> dan OCB, • <i>Job burnout</i> berpengaruh negatif terhadap <i>in-role performance</i> • <i>Job burnout</i> berpengaruh negatif terhadap OCB. • <i>Job burnout</i> memoderasi pengaruh antara <i>emotional intelligence</i> terhadap <i>self-efficacy</i>, dan pengaruh <i>in-role performance</i> terhadap OCB,
	Kim, W. <i>et al.</i> , (2017) 342 pekerja di beberapa perusahaan di Korea	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job levels</i> • <i>Job burnout</i> • Kepuasan kerja • <i>Task performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job level</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>exhaustion, cynicism, professional inefficacy (job burnout)</i> • <i>Job level</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja • <i>Exhaustion, cynicism, professional inefficacy (job burnout)</i> berpengaruh signifikan negatif kepuasan kerja • <i>Job level</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja • <i>Exhaustion</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>task performance</i>, • <i>Cynicism</i> dan <i>professional inefficacy</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>task performance</i>. • <i>Job level</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>task performance</i>,

			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Exhaustion, cynicism, professional inefficacy (job burnout)</i> memediasi pengaruh antara <i>job level</i> terhadap kepuasan kerja. • <i>Exhaustion</i> tidak memediasi pengaruh antara <i>job level</i> terhadap <i>task performance</i>. • <i>Cynicism</i> dan <i>professional inefficacy</i> memediasi pengaruh antara <i>job level</i> terhadap <i>task performance</i>
	<p>Singh, V. & Singh, M. (2018)</p> <p>268 profesional manajemen Teknologi Informasi (TI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job crafting</i> (X) • <i>Role stress</i> (mediasi) • Kinerja karyawan (Y) • <i>Job burnout</i> (mediasi) • <i>Psychological availability</i> (mediasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>job crafting</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>role stress</i> • <i>job crafting</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>job burnout</i>. • <i>job crafting</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. • <i>job crafting</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>psychological availability</i>. • <i>role stress</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job burnout</i> • <i>role stress</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>psychological availability</i> • <i>role stress</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. • <i>job burnout</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. • <i>role stress</i>, memediasi pengaruh antara <i>job crafting</i> terhadap kinerja karyawan. • <i>Job burnout</i> memediasi pengaruh antara <i>job crafting</i> terhadap kinerja karyawan. • <i>Psychological availability</i> memediasi pengaruh antara <i>job crafting</i> terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah 2020

h. Penelitian terdahulu Terkait *Job demand*, *Job burnout* dan Kinerja Karyawan

No	Peneliti, tahun, Responden	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
	<p>Babakus, E. et al., (2009)</p> <p>724 frontline customer service di 50 branches</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand, job resource</i> (X) • <i>Job burnout</i> (Z) • Kinerja karyawan (Y), • Turnover Intention (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demands</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>job burnout</i> • <i>Job demands</i> berpengaruh langsung signifikan positif terhadap <i>turnover intentions</i>, • <i>Job demands</i> tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan. • <i>job burnout</i> tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan • <i>job burnout</i> berpengaruh signifikan langsung terhadap <i>turnover intentions</i> • <i>job resources</i> tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap on <i>job burnout</i>, • <i>job resources</i> berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pelanggan (moderasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>job resources</i> tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap <i>turnover intentions</i> • <i>job burnout</i> memediasi pengaruh antara <i>job demand</i> dan <i>job resources</i> terhadap kinerja karyawan dan <i>turnover intentions</i> • Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan langsung terhadap <i>job burnout</i> • Orientasi pelanggan berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan. • Orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i>, • Orientasi pelanggan Tidak memoderasi pengaruh <i>job demand</i> dan <i>job resource</i> terhadap kinerja karyawan dan <i>turnover intentions</i>
--	--	--

Sumber: Data diolah 2020

i. Penelitian terdahulu Terkait *job demand*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

No	Peneliti, tahun, Responden	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
	Lu, L. et al., (2015) 402 karyawan di Cina dan 306 karyawan di Taiwan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand (Work constraints)</i> (X) • <i>Job resource (Work autonomy)</i> (X) • <i>Intrinsic work value orientation</i> (moderasi) • Kepuasan Kerja (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work constraints (job demand)</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap terhadap kepuasan kerja. • <i>Work autonomy (job resource)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. • <i>Intrinsic work value orientation</i> memoderasi pengaruh antara <i>job demand (Work constraints)</i> terhadap kepuasan kerja • <i>Intrinsic work value</i> memoderasi pengaruh <i>job resource (Work autonomy)</i> dan kepuasan kerja,
	Gul, H. et al., (2018) 270 responden dari karyawan fakultas di Afghanistan (Kabul) dan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>person environment (P-O) fit</i> • <i>person-job (P-J) fit</i> (X) • kepuasan kerja (Mediasi) • <i>power distance</i> (Moderasi) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>person-job (P-J) fit</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan • <i>person organization (P-O) fit</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja • <i>person-job (P-J) fit</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja • <i>person organization (P-O) fit</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. • Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. • <i>power distance</i> tidak memediasi pengaruh dari <i>person-job (P-J) fit</i> terhadap kinerja karyawan

Pakistan (Islamabad).	<ul style="list-style-type: none"> • kinerja karyawan (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara <i>person-job (P-J) fit</i> terhadap kinerja karyawan. • power distance tidak memediasi pengaruh <i>person-job (P-J) fit</i> terhadap kepuasan kerja • kepuasan kerja memediasi pengaruh antara <i>person-organization fit</i> terhadap kinerja karyawan,
-----------------------	--	--

Sumber: Data diolah 2020

j. Penelitian terdahulu Terkait *job demand*, kinerja karyawan dan *job resource*

No	Peneliti, tahun, Responden	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
	Dwyer, D. & Fox, W., (2006) 145 rekan layanan pelanggan dari dua pusat panggilan masuk di barat laut Ohio	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> (X) • <i>Job resource</i> (X) • Kinerja karyawan (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Job demand</i> berpengaruh secara langsung dan signifikan negatif terhadap dan kinerja karyawan • <i>Job resource</i> secara langsung dan signifikan positif terhadap kinerja pekerjaan. • Interaksi <i>job demand</i> dan <i>job resource</i> mengurangi dampak negatif dari <i>job demand</i> terhadap kinerja karyawan • <i>Job resource</i> memoderasi pengaruh langsung antara <i>job demand</i> terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data diolah 2020

