

**PERAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL*, *JOB DEMAND* DAN  
*SUPERVISORY SUPPORT* DALAM MEREDAM *JOB BURNOUT***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



Oleh :

WIDYA REFRI FARANITA

NIM : 20402000059

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN**  
**PENELITIAN TESIS**  
**PERAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL*, *JOB DEMAND* DAN**  
***SUPERVISORY SUPPORT* DALAM MEREDAM *JOB BURNOUT***

Disusun Oleh:

WIDYA REFRI FARANITA

NIM : 20402000059

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 17 Maret 2022



Dr. Mulyana, SE, MSi

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**  
**PERAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL*, *JOB DEMAND* DAN**  
***SUPERVISORY SUPPORT* DALAM MEREDAM *JOB BURNOUT***

Disusun Oleh :  
WIDYA REFRI FARANITA  
NIM : 20402000059

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 25 Maret 2022

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing



Dr. Mulyana, SE, Msi

Penguji I



Digitally signed by  
Prof. Dr. Heru  
Sulistyo, SE., M.Si.  
Date: 2022.05.14  
16:23:53 +07'00'

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE.M.Si

Penguji II



Drs. Widiyanto, M.Si.,Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar magister manajemen  
Semarang, 27 Mei 2022

Kepala Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Heru Sulisty, SE.,M.Si  
NIK 210493032

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama: Widya Refri Faranita

NIM : 20402000059

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

**“Peran *Psychological Capital*, *Job Demand* dan *Supervisory Support* dalam meredam *Job Burnout*”**

Yang dimajukan untuk diuji pada tanggal 25 maret 2022, adalah hasil karya saya sendiri.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik tesis yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Saya bersedia menarik tesis yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri. saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas dibatalkan.

Semarang, 25 Mei 2022  
Yang memberikan pernyataan



Widya Refri Faranita

Saksi 1, Sebagai pembimbing tesis merangkap anggota tim penguji tesis

Dr. Mulyana, SE, Msi

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji  
anggota tim penguji

Digitally signed by  
Prof. Dr. Heru  
Sulistyo, SE., M.Si.  
Date: 2022.05.14  
16:23:53 +07'00'

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE. M.Si

Saksi 3, sebagai

Drs. Widiyanto, M.Si., PH.D

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum wr. wb*

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas karunia dan nikmatnya yang luar biasa sehingga dengan kuasanya lah penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Mulyana, SE, Msi selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE. M.Si dan Bapak Drs. Widiyanto, M.Si., PH.D. yang telah memberikan kritik dan saran terbaiknya untuk perbaikan tesis saya selaku dosen penguji.
3. Seluruh responden karyawan di PT Muliaform Grafido Semarang yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner sehingga penelitian ini memiliki data yang relevan.
4. Seluruh dosen program studi Magister Manajemen Unissula yang telah membagikan ilmunya yang insya Allah dapat bermanfaat terlebih sebagai pedoman untuk penyusunan tesis ini.
5. Seluruh staff program studi Magister Manajemen Unissula yang telah membantu dalam urusan administrasi dan akademis.
6. Keluarga tercinta Ibu, Ayah, Putri tercinta (Shafira Aurora Amaranggana), Mama, Kakak, Keponakan yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi dan dukungan dan doa terbaiknya.
7. Sahabat sahabat terimakasih atas dukungan bantuan doanya untuk saya.
8. Rekan-rekan MM angkatan 70 yang secara langsung maupun tidak langsung telah memotivasi saya untuk menyelesaikan tesis ini.

9. semua pihak yang telah memberikan bantuan dan support dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurang sempurnaan penulisan tesis ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

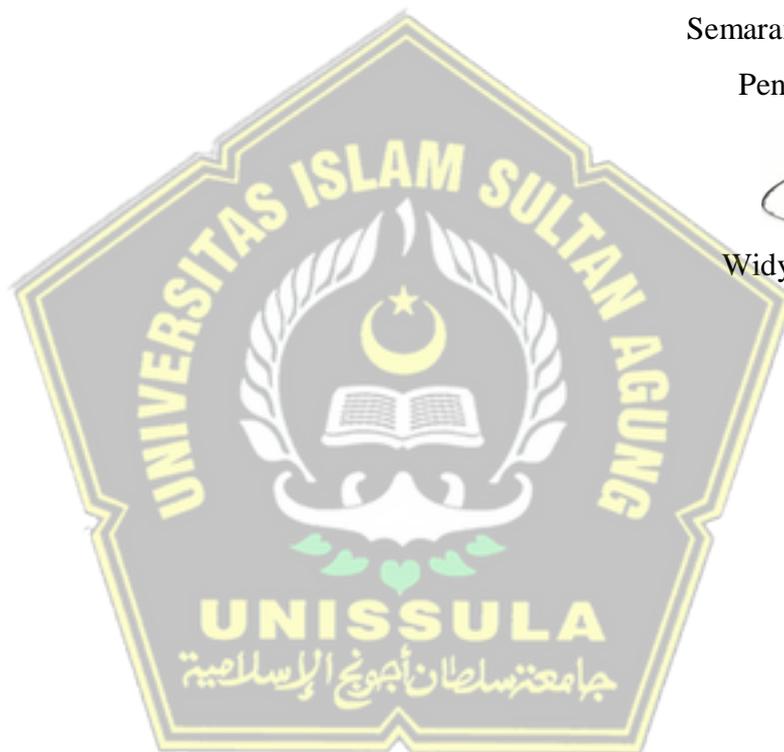
*wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Semarang, 19 Mei 2022

Penulis/Peneliti



Widya Refri Faranita



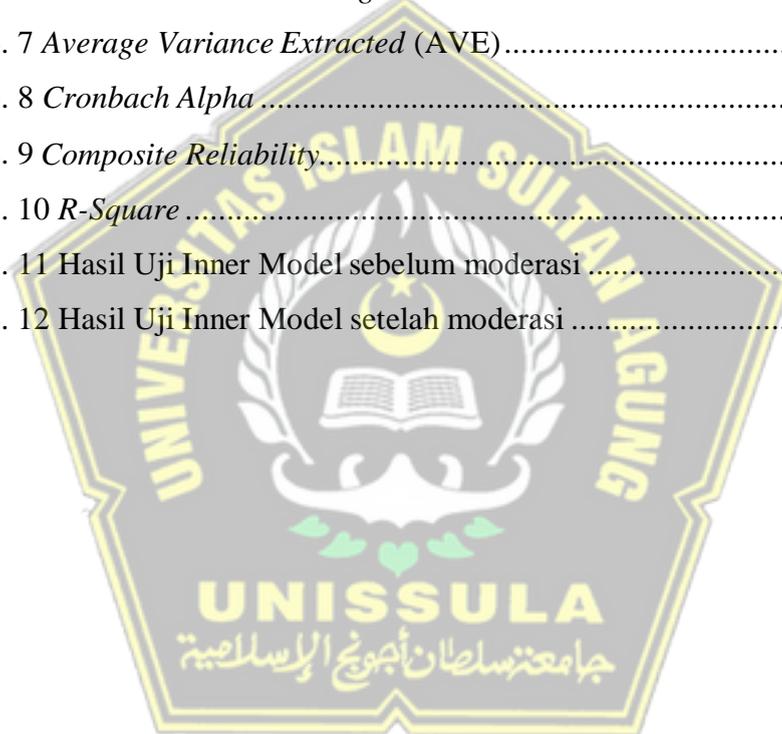
## DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan Pembimbing .....	i
Lembar pengesahan Tesis .....	ii
Lembar Keaslian Penulisan .....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Job Burnout.....	8
2.2 Psychological Capital.....	11
2.3 Job Demand .....	12
2.4 Supervisory Support.....	16
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	18
2.5.1 Pengaruh Psychological Capital Terhadap Job Demand .....	18
2.5.2 Pengaruh Psychological Capital Terhadap Job Burnout .....	19
2.5.3 Pengaruh Job Demands Terhadap Job Burnout .....	20
2.5.4 Pengaruh Job Demands Terhadap Job Burnout Dengan Dukungan Supervisory Support Sebagai Variabel Moderasi .....	21
2.6 Model Empirik Penelitian.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	23
3.2 Sumber Data dan Penelitian .....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	24
3.4 Populasi dan Sampel .....	25

3.5 Variabel dan Indikator.....	25
3.6 Teknik Analisis Data.....	27
3.6.1 Spesialisasi Model.....	27
3.6.2 Analisi efek moderasi.....	30
3.7 Evaluasi Model.....	32
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
4.1. Deskripsi Responden.....	33
4.2. Deskripsi Variabel.....	35
4.2.1. Variabel <i>Psychological Capital</i> .....	36
4.2.2. Variabel <i>Job Demand</i> .....	37
4.2.3. Variabel <i>Supervisory Support</i> .....	38
4.2.4. Variabel <i>Job Burnout</i> .....	39
4.3. Analisis Statistik.....	40
4.3.1 Pengaruh langsung dantak langsung.....	48
4.4. Pembahasan.....	49
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1. Simpulan.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2. Implikasi Manajerial.....</b>	<b>57</b>
5.3 Implikasi Teoritis.....	58
<b>5.4. Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>59</b>
<b>5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....</b>	<b>60</b>
Daftar Pustaka.....	61
Kuesioner Penelitian.....	66

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Ikhtisar Variabel dan Indikator .....	26
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden.....	33
Tabel 4. 2 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Psychological Capital</i> .....	36
Tabel 4. 3 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Job Demand</i> .....	37
Tabel 4. 4 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Supervisory Support</i> .....	38
Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Indikator Variabel <i>Job Burnout</i> .....	40
Tabel 4. 6 <i>Result For Outer Loading</i> .....	42
Tabel 4. 7 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	42
Tabel 4. 8 <i>Cronbach Alpha</i> .....	43
Tabel 4. 9 <i>Composite Reliability</i> .....	44
Tabel 4. 10 <i>R-Square</i> .....	45
Tabel 4. 11 Hasil Uji Inner Model sebelum moderasi .....	46
Tabel 4. 12 Hasil Uji Inner Model setelah moderasi .....	46



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....	22
Gambar 4.1 permodelan hubungan <i>Job Demands</i> terhadap <i>job burnout</i> yang dimoderasi <i>supervisory support</i> .....	31
Gambar 4. 2 <i>Output Alogarithm</i> .....	49



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan harus memastikan kondisi sumber daya manusia agar tercapai kinerja yang lebih baik. Penyesuaian terhadap kemajuan teknologi, globalisasi dan orientasi harus sejalan dengan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat dan beragam. Bagi perusahaan yang bergerak di industri produk dan jasa, tuntutan terhadap penyediaan produk yang lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*), lebih mudah diperoleh (*easier*), dan lebih berkualitas (*better*) dirasakan semakin meningkat.

PT. Muliaform Grafido adalah sebuah percetakan yang bergerak dibidang kertas *continuous form* baik *preprinted* ataupun polos meliputi invoice, surat jalan, faktur pajak, slip gaji, pin mailer, label sticker dan lain sebagainya.

Permintaan produk *continuous form* yang beragam dalam waktu yang bersamaan dan dengan didukung sumber daya manusia yang terbatas menyebabkan tingginya volume kerja di PT Muliaform Grafido. Beberapa faktor penyebab timbulnya tekanan kerja yang tinggi adalah : perbedaan standard operasional dan prosedur kerja yang ada, banyaknya detail form dan desain dari pihak konsumen (*custom*) sehingga banyak sekali perbedaan pada produk administrasi dan prosedur, kerjasama yang buruk antar karyawan, dan deadline produk jadi yang saling berdekatan. Tuntutan ini tak jarang menjadi ancaman bagi perusahaan karena banyak sumber daya manusia yang akhirnya merasakan *emotional exhaustion* (kelelahan emosional dalam bekerja) (Chen, Chang, and Wang 2019).

Stress kerja oleh para ahli perilaku organisasi, telah dinyatakan sebagai agen penyebab dari berbagai masalah fisik, mental, bahkan output organisasi (Ravalier, McVicar, and Boichat 2020). Stress kerja tidak dapat hanya berpengaruh terhadap individu, tetapi juga terhadap biaya organisasi dan industri. Stress akan menjadi masalah bagi karyawan dan organisasi jika sudah mengarah kepada timbulnya *burnout* (Soelton, Amaelia, and Prasetyo 2020). *Burnout* merupakan kelelahan karyawan secara psikis dan fisik yang disebabkan oleh situasi kerja yang tidak mendukung atau tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan (Christina and Leiter 2006). Sumber daya manusia yang mengalami *burnout* akan mengalami gangguan kesehatan secara fisik maupun secara psikis sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Leiter, Maslach, and Frame 2015).

*Burnout* digambarkan sebagai kondisi dimana seorang karyawan merasakan lelah secara emosi, lelah secara emosional dan mental dikarenakan stress di tempat kerja (Leiter et al. 2015). Kondisi ini dapat disebabkan oleh kurangnya dukungan organisasi (Weigl et al. 2016), *work overload* (Nirel et al. 2008), buruknya komunikasi dan *coworker support* yang menyebabkan lingkungan kerja tidak terjamin (Li et al. 2018).

Tuntutan pekerjaan didefinisikan sebagai "aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha atau keterampilan fisik dan/atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan" (Bakker and Demerouti 2007). Para peneliti telah mengakui bahwa stres merupakan hasil dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya (Bakker and Demerouti 2007; Bakker and de Vries 2021; Karasek et al. 2001; Sokal, Trudel, and Babb 2020).

Ketika antara tuntutan pekerjaan seimbang dengan ketersediaan sumber daya yang ada maka, sumberdaya berhasil memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan ketersediaan sumber daya yang ada, maka pada akhirnya dapat menyebabkan stress kerja dan berujung pada kelelahan dan atrisi (Bakker and de Vries 2021).

Ketika sumber daya manusia kehabisan tenaga karena tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi, mereka tidak lagi tertarik untuk memberikan kontribusi positif (Xian et al. 2020). Tuntutan pekerjaan yang dihadapi melebihi kekuatan diri mereka sehingga menimbulkan kelelahan (Bakker 2011). *Burnout* umumnya dikonseptualisasikan sebagai sindrom stres kronis, termasuk perasaan kelelahan kronis, sikap negatif terhadap pekerjaan (sinisme), dan penurunan kemandirian profesional (Leiter et al. 2015). Kelelahan akut dapat terjadi setelah seharian bekerja keras dengan kesempatan beristirahat sebagai periode pemulihan yang relatif singkat, hingga bentuk kelelahan yang parah dan terus-menerus serta didukung dengan adanya masalah lain yang menyertainya, seperti jarak mental dari pekerjaan, masalah kognitif, dan gangguan suasana hati yang terjadi setelah lama terpapar tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Penelitian terbaru mengenai *job demand* menunjukkan tentang peran *psychological capital* dalam upaya untuk mengurangi kelelahan perawat dalam menghadapi tingginya pasien (Kim and Kweon 2020). *Psychological capital* dapat dilihat sebagai sumber daya manusia yang penting (Luthans et al. 2006). *Psychological capital* adalah keadaan psikologis positif yang memanfaatkan kekuatan psikologis individu untuk mencapai tujuan dan mendorong kinerja (Luthans, Luthans, and Luthans 2004). Konstituen dari *psychological capital* adalah potensi

pengembangan diri dengan efikasi diri, optimisme, harapan dan ketahanan (Luthans et al. 2006). *Psychological capital* juga telah ditemukan terkait dengan stres kerja (Chen 2020), kelelahan dan niat untuk mengundurkan diri di antara perawat (Vîrga et al. 2020). Optimisme, harapan, dan efikasi diri memiliki kekuatan untuk membangkitkan resiliensi diri dalam menghadapi *job demand* yang tinggi (Grover et al. 2019).

Beberapa penelitian terbaru telah melakukan penelitian tentang hubungan antara *psychological capital* dan *job burnout* (Chen 2020; Kim and Kweon 2020; Luthans et al. 2004; Vîrga et al. 2020). Namun secara umum literatur mengenai hubungan antara *psychological capital* dan burnout masih relatif kecil, penelitian penelitian tersebut hanya menganalisis pengaruh parsial dari hubungan antara *psychological capital* dan variabel seperti stres kerja dan *burntout* (Kim and Kweon 2020).

Dukungan dari manajemen puncak atau atasan merupakan suatu faktor penting yang menentukan efektifitas kinerja sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Novitasari et al. 2021). Supervisory support adalah dukungan dari atasan kepada karyawannya dalam suatu organisasi untuk memotivasi, menyemangati dan memberikan pendampingan pekerjaan (Weigl et al. 2016). Karyawan yang mendapat perhatian dan motivasi dari atasan akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak terlalu diperhatikan oleh atasannya (Beks and Doucet 2020).

Supervisi memasukkan unsur-unsur pelatihan dan pengobatan, dan fokus penyelidikan terkait pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan memberikan hasil yang lebih baik bagi klien (Hiebler-Ragger et al. 2021). Dukungan sosial dapat meningkatkan keadaan psikologis

positif bagi individu, seperti pengaruh positif dan wellbeing (Li et al. 2018). Dukungan sosial bertindak sebagai penyangga terhadap stres (Rueger et al. 2016).

Tingkat stres terlihat dari seringnya pegawai merasa pusing dan lelah (Rigó et al. 2021). Hal ini dapat dikarenakan banyaknya job demand yang harus diselesaikan sehingga waktu istirahat semakin minim karena beban kerja yang terlalu tinggi. Beratnya *job demand* karyawan dalam memperdayakan kemampuan fungsi fisiknya untuk menyelesaikan tingginya beban kerja, tekanan kerja dan kecepatan pekerjaan (Bakker and de Vries 2021).

Studi terdahulu menunjukkan bahwa *job demand* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *burnout* (Michelle Hill, 2020; Maria vassos, et.al 2017; Xian, et.al, 2020), sedangkan studi lain menunjukkan bahwa *job demand* memiliki pengaruh negatif terhadap *burnout* (Chen& Chen 2018; Joachim Gerich and Christoph Weber, 2019). Berdasarkan kontroversi hasil penelitian tersebut maka penelitian ini mengajukan variabel *supervisory support* sebagai variabel moderasi antara *job demand* terhadap *burnout*. Hasil penelitian diharapkan menjadi solusi perbedaan atas penelitian terdahulu.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “**Bagaimana peran *psychological capital* dan *job demand* terhadap *job burnout* dalam konteks *supervisory support*?””. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:**

1. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap *job demand*?
2. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap *job burnout*?
3. Bagaimana pengaruh *job demand* terhadap *job burnout*?
4. Bagaimana pengaruh *supervisory support* dalam memoderasi pengaruh *job demand* terhadap *job burnout*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis secara empiris pengaruh *psychological capital* terhadap *job demand*
2. Menganalisis secara empiris pengaruh *psychological capital* terhadap *job burnout*
3. Menganalisis secara empiris pengaruh *job demand* terhadap *job burnout*
4. Menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* dalam memoderasi hubungan *job demand* dengan *job burnout*

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan *psychological capital* dan *job demand* sebagai cara untuk menurunkan *burnout* dengan dimoderasi *supervisory support* dan diharapkan dapat dipergunakan untuk penunjang penelitian berikutnya.

2. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat menurunkan keinginan pindah kerja terkait dengan adanya konflik pekerjaan – keluarga dan kelelahan kerja



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian yang mencakup kelelahan kerja (*job burnout*), *Psychological capital*, *job demands* dan *supervisory support*. Masing-masing penjelasan dalam variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

#### **2.1 Job Burnout**

*Job Burnout* merupakan konsep kelelahan kerja telah digunakan untuk menjelaskan karyawan yang mengalami stres kerja yang kronis dan kumulatif di tempat kerja (Bakker and Demerouti 2007). Kelelahan kerja atau *Job Burnout* adalah salah satu jenis stres dalam dan dapat menjadi hambatan besar bagi kesejahteraan sumber daya manusia dan organisasi (Leiter et al. 2015). *Job burnout* (kelelahan kerja) didefinisikan sebagai respon lama dari stres yang dialami di tempat kerja (Bakker, Demerouti, and Verbeke 2004). *Burnout* digambarkan sebagai kelelahan fisik, mental, dan emosional yang terjadi karena stres yang diderita dalam jangka waktu yang lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi (Christina and Leiter 2006).

Baker dan Demerouti menyatakan bahwa burnout mempunyai lima dimensi utama (Karasek et al. 2001) yaitu: kelelahan fisik, kelelahan emosional, kelelahan mental, rendahnya penghargaan terhadap diri, dan depersonalisasi. Kelima dimensi

ini yang diperlakukan sebagai aspek-aspek untuk menyusun angket dalam mengungkap burnout. Menurut Maslach enam bidang kehidupan kerja yang dapat menghasilkan kelelahan kerja yaitu: kelebihan beban kerja, kurangnya kontrol, sistem imbalan yang kurang memadai, Terganggunya sistem komunitas dalam pekerjaan, hilangnya keadilan, dan sistem nilai (Leiter et al. 2015). Dalam perspektif organisasi beban kerja berarti produktivitas, sedangkan dalam perspektif individu beban kerja berarti beban waktu dan tenaga (Bakker and de Vries 2021).

Komponen burnout menurut Pines dan Aronson terdapat tiga aspek, yaitu (Pines and Aronson 1983) :

- a. Kelelahan fisik. Kelelahan fisik adalah suatu kelelahan yang dapat dilihat pada gejala-gejala sakit fisik dan berkurangnya energi fisik pada seseorang. Sakit fisik ditandai dengan sakit kepala, sakit punggung, tegang pada otot leher, rentan terhadap penyakit, dan susah tidur.
- b. Kelelahan emosional. Kelelahan emosional yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi ditandai dengan rasa bosan dan suka mengeluh, mudah tersinggung, dan perasaan tidak ingin menolong orang lain.
- c. Kelelahan mental. Kelelahan mental yaitu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan rendahnya penghargaan diri sendiri yang ditandai dengan konsep diri yang rendah, rasa gagal dalam diri, dan kurang bersimpati dengan orang lain.

Perusahaan diharuskan untuk melakukan efisiensi, namun hal tersebut berarti setiap pegawai yang ada dituntut untuk melakukan banyak hal dengan waktu dan biaya yang terbatas. Akibatnya setiap sumber daya manusia mendapat beban yang sering

kali melebihi kapasitas kemampuannya. Kondisi seperti ini menghabiskan banyak energi yang akhirnya menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental (Bakker and de Vries 2021).

Dari pengertian tentang *burnout* oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *burnout* adalah sebuah keadaan kelelahan kerja yang dialami pegawai yang ditandai dengan kelelahan fisik, mental, dan emosional, serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan individu merasa terpisah dari lingkungannya. Dalam penelitian ini *burnout* diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Maslach (Karasek et al. 2001) yaitu:

1. Kelelahan fisik, ditandai dengan meurunnya vitalitas dan kekuatan fisik dalam penyelesaian kerja. Dapat ditimbulkan dari kelelahan karena bekerja dengan waktu istirahat yang minim.
2. Kelelahan emosional, yaitu hubungan yang tidak seimbang antara pekerjaan dan diri sendiri dapat menimbulkan ketegangan emosional yang berujung pada terkurasnya sumber-sumber emosi.
3. Kelelahan mental, merupakan situasi yang memicu stres berkepanjangan. Dapat ditimbulkan dari akumulasi kelelahan emosional dan fisik yang dirasakan sebagai akibat dari tekanan tinggi yang diterima di tempat kerja atau ketidakpuasan atas pekerjaan yang dilakukan.
4. Rendahnya penghargaan terhadap diri, (*low personal accomplishment*) dimana individu tidak pernah merasa puas dengan hasil kerja sendiri, merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya ataupun orang lain.

5. Depersonalisasi, adalah suatu upaya untuk melindungi diri dari tuntutan emosional yang berlebihan dengan bersikap negatif, kasar menjaga jarak dengan penerima layanan, menjauh dari lingkungan sosial dan cenderung tidak peduli terhadap lingkungan dan orang-orang sekitar.

## 2.2 *Psychological Capital*

Konsep *psychological capital* menggabungkan *human capital* dan *social capital* untuk memperoleh keuntungan kompetitif (Luthans et al. 2004). *Psychological capital* ini didefinisikan sebagai hal positif psikologis yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk dapat membantu individu tersebut untuk dapat berkembang (Kim and Kweon 2020). Luthans menyatakan bahwa *Psychological capital* ditandai oleh: kepercayaan diri untuk menyelesaikan pekerjaan (*self- efficacy/confidence*); memiliki pengharapan positif tentang keberhasilan saat ini dan di masa yang akan datang (*optimism*); tekun dalam berharap untuk berhasil (*hope*); dan tabah dalam menghadapi berbagai permasalahan (*resiliency*) (Luthans et al. 2006).

*Psychological capital* merupakan suatu kapasitas positif individu yang terbarukan, saling melengkapi dan dapat saling bersinergis (Naidoo et al. 2013). Individu dengan *psychological capital* yang tinggi akan menjadi individu yang fleksibel dan adaptif untuk bertindak dengan kapasitas yang berbeda untuk memenuhi tuntutan secara dinamis (Naidoo et al. 2013). Modal Psikologis adalah suatu konstruk yang dibuat oleh Harapan, Optimisme, Ketahanan dan *Self-Efficacy* sebagai konstruk dimensi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Britt et al. 2007; Luthans 2002).

Sehingga dapat disimpulkan *Psychological capital* adalah kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan. Indikator *psychological capital* adalah *self-efficacy/confidence*, *optimism*, *hope* dan *resiliency* (Luthans 2002) :

1. *self-efficacy/confidence* adalah sejauhmana seseorang memiliki keyakinan terhadap penilaiannya atas kemampuan dirinya dan sejauh mana seseorang bisa merasakan adanya “kemungkinan” untuk berhasil.
2. *optimism*, adalah keyakinan atas segala sesuatu dari segi yang baik dan menyenangkan dan sikap selalu mempunyai harapan baik di segala hal.
3. *hope* adalah kemampuan untuk merencanakan jalan keluar dalam upaya mencapai tujuan walaupun adanya rintangan, dan menjadikan motivasi sebagai suatu cara dalam mencapai tujuan.
4. *Resiliency* adalah kapasitas seseorang untuk merespons secara sehat dan produktif ketika menghadapi kesulitan atau trauma, di mana hal tersebut penting untuk mengelola tekanan hidup sehari-hari.

### **2.3 Job Demands**

*Job demand* atau *psychological demand* merupakan gambaran dari seberapa keras seseorang bekerja (*how hard you work*). *Job demands* menunjukkan persepsi seseorang terhadap beban kerja, tugas tak terduga, dan tugas yang berkorelasi dengan konflik personal (Ahmad, Siti Saffardin, and Teoh 2021). Penelitian terdahulu mendefinisikan *job demand* sebagai tingginya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu dan kecepatan yang telah ditentukan (Bakker and

Demerouti 2008). Karasek dan Theorell (1990) menyatakan *job demand* sebagai *unidimensional construct*, yang artinya hanya memiliki satu dimensi, yaitu *Job demand* itu sendiri. Dimensi ini berkaitan dengan persepsi seseorang mengenai seberapa keras ia bekerja, di mana subdimensi yang digunakan adalah beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, dan *personal conflict* (Karasek and Theorell 1990).

*Job demand* dipengaruhi oleh beban kerja, yaitu berat atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan seseorang, dan apakah pekerjaan yang dilakukan berlebih, atau lebih banyak dari deskripsi kerja yang diberikan (Sarwar et al. 2021). *Job demand* terkait erat dengan adanya batas waktu yang diberikan kepada pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dan seberapa cepat seseorang harus menyelesaikan pekerjaannya (Bakker and de Vries 2021); berkaitan dengan konflik personal yang dialami pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (Adil and Baig 2018).

*Job demand* adalah aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya berkelanjutan dan, oleh karena itu, terkait dengan biaya fisiologis dan psikologis (Bakker and Demerouti 2007). *Job demand* dapat menyebabkan proses penurunan kesehatan: memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi—seperti beban kerja yang ekstrem—mengakibatkan beban kerja yang terus-menerus dan, pada akhirnya, kejenuhan (Bakker et al. 2004).

*Job demand* (tuntutan kerja) yang sering dialami oleh pekerja menurut (Bakker et al. 2004) dibagi menjadi tiga macam, diantaranya:

1. Beban kerja yang berlebihan (*work overload*), merupakan tuntutan pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang karyawan. *Work overload* dibagi menjadi dua, yaitu yaitu kelebihan beban secara kualitatif (*qualitative overload*) yang terjadi ketika pekerjaan yang harus dikerjakan oleh karyawan terlalu sulit dan kompleks, dan kedua adalah kelebihan beban kerja secara kuantitatif (*quantitative overload*) yang terjadi ketika pekerjaannya melebihi kemampuannya. Karyawan harus menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang banyak di dalam waktu yang terbatas.
2. Tuntutan emosional (*emotional demands*), merupakan kondisi emosional yang dirasakan oleh individu ketika berada pada situasi kerja yang tidak nyaman.
3. Konflik pekerjaan dan rumah tangga (*Work-home conflict*), merupakan konflik yang terjadi karena peran ganda yang dimiliki oleh individu baik sebagai pekerja maupun sebagai anggota keluarga. Bentuk konflik yang terjadi, seperti urusan pekerjaan yang dapat mengganggu waktu keluarga atau urusan keluarga yang dapat mengganggu waktu pekerjaan.

Dimensi *job demand* menurut (Alhomayan 2013) yaitu: *quantitative demands* adalah konsep dari beban kerja yang mengacu pada jumlah pekerjaan diberikan kepada individu yang harus dapat dikerjakan dalam jangka waktu yang ditentukan; *physical demands* merupakan stressor yang terkait erat dengan aspek lingkungan fisik dalam pekerjaan seperti pencahayaan, suhu, kelembaban dan kebisingan serta intensitas fisik yang dilakukan individu dalam menjalankan pekerjaannya; serta *emotional demands* merupakan frekuensi yang dihadapi seseorang untuk menghadapi suatu situasi emosional yang menuntut pekerjaan mereka. Sedangkan

(Naidoo et al. 2013) mengemukakan bahwa terdapat empat jenis *job demand*, yaitu *task demands*, *physical demands*, *role demands*, dan *interpersonal demands*.

1. *task demands* (tuntutan tugas) merupakan stressor yang berkaitan dengan pekerjaan spesifik yang harus dikerjakan oleh individu.
2. *physical demands* (tuntutan fisik) merupakan tuntutan yang berasal lingkungan pekerjaan seperti kesesuaian temperatur dan pencahayaan, sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan serta besarnya aktivitas fisik yang dibutuhkan dalam melakukan tugas
3. *role demands* (tuntutan peran) merupakan tekanan sosial yang dialami individu ketika individu harus memahami secara jelas perannya yang dibebankan kepada dirinya.
4. *interpersonal demands* (tuntutan antar pribadi) merupakan sebuah tekanan sosial yang menuntut individu untuk mampu menjalin sebuah interaksi sosial dengan individu lain.

*Job demand* memprediksi ketegangan dan motivasi (Ingusci et al. 2019). Demerouti et al. mengisyaratkan kemungkinan interaksi tersebut, namun, karena pada saat itu hanya ada sedikit bukti empiris, mereka berkonsentrasi pada efek utama (Karasek et al. 2001). Studi selanjutnya telah memberikan bukti efek interaksi (Bakker et al., 2005; Dicke et al., 2018).

*Job demands* disimpulkan sebagai adalah aspek fisik, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang menuntut upaya fisik dan psikologis yang berkelanjutan dari karyawan (seperti kognitif dan emosional), dan terkait dengan beban fisik dan psikologis tertentu. Indikator yang digunakan adalah beban kerja

(*workload*), tekanan dalam waktu, dan *personal conflict* (Karasek & Theorell, 1990) :

1. beban kerja (*workload*) yaitu berat atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan seseorang.
2. tekanan dalam waktu yaitu batas waktu yang diberikan kepada pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. *personal conflict* yaitu konflik personal yang dialami pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.4 Supervisory Support**

Supervisi merupakan istilah yang sering digunakan sebagai padanan kata pengawasan, dalam kegiatan supervisi pelaksanaan bukan mencari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata – mata kesalahannya) untuk dapat mengoreksi bagian yang perlu diperbaiki (Beks and Doucet 2020).

Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver 2020). Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan tehnik penyelesaian, untuk melaksanakan supervisi ada dua hal teknik yang perlu diperhatikan 1) Supervisi Langsung : supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. 2) Supervisi Tidak Langsung supervisi ini

dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi, Fennell, and Early 2019).

Prinsip-prinsip supervisi antara lain: 1) Ilmiah (scientific), berdasarkan data obyektif. 2) Demokratis, bantuan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan. 3) Kerjasama, mengembangkan usaha bersama atau istilah dalam supervisi “*sharing of idea, sharing of experience*”, memberi support/mendorong, mensimulasi karyawan sehingga mereka merasa tumbuh bersama. 4) Konstruktif dan kreatif, mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi seorang supervisor mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan (Robbins and Judge 2007).

*Supervisory Support* berarti bahwa manajer memberikan dukungan emosional dan instrumental untuk pekerja pada keseimbangan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga (Achour et al. 2017). Dukungan manajemen dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap nilai yang disumbangkan organisasi dan sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya sendiri (Aselage and Eisenberger 2003). Dukungan sosial supervisor melibatkan empat aspek psikososial penting, yaitu, dukungan emosional (penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian dan mendengarkan), dukungan penilaian (penegasan, umpan balik, perbandingan sosial), dukungan informasi (saran, saran, arahan), informasi dan dukungan fisik (bantuan dalam bentuk barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan) (Achour et al. 2017).

Dukungan supervisi merupakan dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja sumber daya manusia yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan,

pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah, dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi dan dukungan fisik (Achour et al. 2017) yang dijabarkan sebagaimana berikut :

1. dukungan emosional yaitu diwujudkan dalam penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian, dan mendengarkan,
2. dukungan penilaian yaitu diwujudkan dalam merupakan penegasan, umpan balik, perbandingan sosial,
3. dukungan informasi diwujudkan dalam pemberian nasihat, saran, arahan dan informasi,
4. dukungan fisik diwujudkan dalam bentuk bantuan barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan.

## **2.5 Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Demands***

*Psychological capital* adalah konstruksi kepribadian positif yang muncul dan ditempatkan di bawah *positive organizational behaviours* (Luthans et al. 2004). Empat konstruksi modal adalah optimisme, efikasi diri, harapan, dan ketahanan (Luthans et al. 2006). *Psychological capital* memberikan pengaruh yang lebih besar karena sifatnya yang lunak dan dapat dikembangkan melalui pelatihan dan sarana lain untuk meningkatkan kinerja dan indikator kesejahteraan karyawan (Karatepe and Karadas 2015).

*Psychological capital* dan kapasitas penyusunnya (optimisme, efikasi diri, harapan, dan ketahanan) adalah sumber daya psikologis yang lebih relevan untuk sikap, perilaku, dan hasil kinerja terkait pekerjaan (Luthans et al. 2006). Sumber daya psikologis dianggap berpengaruh dalam membimbing kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan (Grover et al. 2019; Judith Johnson, Corker, and O'Connor 2020; Luthans, Luthans, and Chaffin 2019; Sarwar et al. 2021; Timo et al. 2016). *Psychological capital* meningkatkan kemampuan individu untuk mengatasi keadaan yang merugikan dan memanfaatkan sumber daya secara efisien dengan memberikan lebih banyak kapasitas untuk mengatasi tantangan pekerjaan (Adil and Kamal 2020).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa *Psychological capital* mempunyai pengaruh terhadap kemauan dan sikap seseorang dalam menghadapi *job demands* yang harus diselesaikan (Adil and Kamal 2020). Dampak yang ditimbulkan dari sumber daya manusia yang memiliki *Psychological capital* adalah sumber daya manusia cenderung memiliki kekuatan intrinsik untuk menjalani *job demand* dan memiliki ketekunan, harapan, rasa optimis dalam menghadapi *job demand* yang ada (Sarwar et al. 2021). Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

**H1** : Bila *Psychological capital* sumberdaya manusia tinggi maka akan meningkatkan kemauan dalam menghadapi *Job Demands*

### 2.5.2. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Burntout*

Individu yang mengalami *burnout* merasa dieksploitasi dan kelelahan atas pekerjaan yang dilakukan secara terus menerus dalam waktu yang lama. Semakin

tinggi *burnout* akan semakin tinggi risiko kehilangan pekerja dan menimbulkan konsekuensi serius bagi perusahaan (Bakker and de Vries 2021). Karyawan dengan keluhan ringan berisiko mengalami kelelahan parah yang berkepanjangan yang terkait dengan cuti sakit jangka panjang (Adil and Baig 2018). *Psychological capital* memfasilitasi pengaruh positif dan motivasi di tempat kerja dengan menghasilkan energi emosional yang dibutuhkan untuk menjalani pekerjaan dengan cara yang positif dan penuh semangat (Zhou et al. 2017).

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk meneliti keterkaitan antara *Psychological capital* dengan kelelahan kerja / *job burnout*. Hasil studi mengatakan bahwa *Psychological capital* dapat menurunkan kelelahan kerja (Peng et al. 2013, 2019; Zhou et al. 2017). *Psychological capital* memiliki pengaruh yang signifikan dalam menghadapi stres kerja dan dampak dari stres kerja seperti kelelahan kerja (Grover et al. 2019; Judith Johnson et al. 2020; Vîrga et al. 2020). Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

**H2** : Bila *Psychological capital* sumber daya manusia tinggi, maka akan menurunkan *job burnout*.

### 2.5.3. Pengaruh *Job Demands* terhadap *job burnout*

Tuntutan pekerjaan telah dianggap sebagai penyebab utama tekanan psikologis di kalangan pekerja seperti peningkatan beban kerja dan lingkungan kerja yang buruk (Ahmad, Saffardin, and Teoh 2020); menguras energi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas mereka (Ahmad et al. 2021) dan berkontribusi pada tingkat *burnout* yang tinggi (Xian et al. 2020). *Burnout* sering kali merupakan hasil dari

tuntutan pekerjaan yang tinggi yaitu aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik, emosional, atau kognitif yang berkelanjutan (Bakker and de Vries 2021). Tuntutan Pekerjaan terkait dengan tuntutan kognitif dan emosional yang melibatkan upaya psikologis seperti fisik, aspek mental, sosial atau organisasi kerja (Bakker and Demerouti 2007). Tuntutan pekerjaan dapat menjadi masalah dalam situasi yang membutuhkan komitmen tinggi untuk mempertahankan tingkat kinerja yang diinginkan yang mengarah pada reaksi negatif termasuk kelelahan (Ahmad et al. 2020).

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa *job demand* mempengaruhi kesehatan psikologis dari karyawan (Adil and Baig 2018). *Job demand* selain dapat menyebabkan kelelahan secara fisik bagi karyawan, hal tersebut juga akan memicu timbulnya kelelahan secara psikologis (Bakker and de Vries 2021). Hasil penelitian menyatakan bahwa *job demands* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job burnout* (Xian et al. 2020). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

**H3** : Bila *Job Demands* sumber daya manusia tinggi, maka *job burnout* semakin tinggi

#### **2.5.4. Pengaruh *Job Demands* terhadap *job burnout* dengan dukungan *Supervisory Support* sebagai variable moderasi**

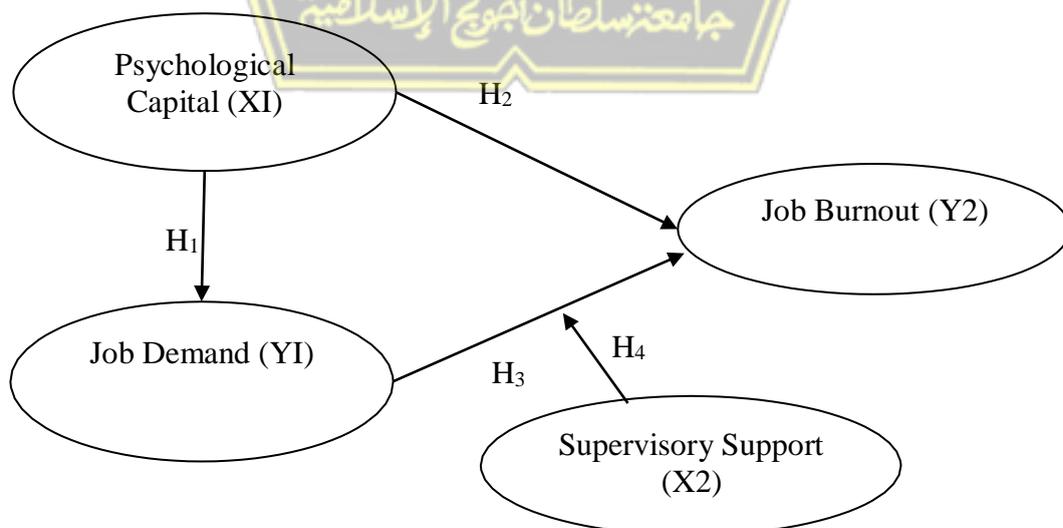
Stres terjadi ketika tuntutan melebihi kemampuan sumber daya, dan seiring waktu, hal ini dapat mengakibatkan kelelahan (Bakker and Demerouti 2007). *Burnout* terdiri dari tiga komponen yang disebut sebagai kelelahan emosional, penurunan pencapaian pribadi dan depersonalisasi (Leiter et al. 2015). Kelelahan emosional

memanifestasikan dirinya dengan kekurangan energi. Kurangnya energi terjadi karena sumber daya emosional individu yang tersedia dihabiskan sepenuhnya untuk pekerjaan yang disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, masalah perilaku rekan kerja dan atasan, kurangnya dukungan dari rekan kerja dan atasan (Jensen and Solheim 2020). Pekerja yang mengalami kekurangan dukungan dari pemimpin akan lebih berisiko mengalami *burnout*, sebaliknya pekerja yang didukung oleh pimpinan akan memiliki kekuatan untuk menjadi lebih tangguh dalam menghadapi *burnout* (Achour et al. 2017). Dukungan pemimpin dapat meningkatkan prediktibilitas, tujuan, dan harapan karyawan saat menangani situasi yang mengganggu dan mengancam di tempat kerja (Achour et al. 2017). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

**H4** : *Supervisory Support* mampu memoderasi pengaruh *Job Demands* terhadap *job burnout*

## 2.6 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian beberapa peneliti sebelumnya, maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel kelelahan kerja sebagai variabel eksogen serta variabel *Psychological capital*, dan *job demands* sebagai variabel endogen dan variabel *supervisory support* sebagai variabel moderasi.

#### 3.2 Sumber data Penelitian

##### a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *burntout*, *psychological capital*, *job demands* dan *supervisory support*.

##### b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data jumlah karyawan di PT. Muliaform Grafido Semarang, Jl Kawasan Industri Gatot Subroto Candi Blok 20 A No. 20, Ngaliyan, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang, Jawa Tengah.

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan PT. Muliaform Grafido Semarang Jawa Tengah sehingga diperoleh data mengenai realitas yang ada.

3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*.

Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk

mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 7 sebagaimana berikut:

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Muliaform Grafido Semarang sejumlah 150 pegawai. Adapun metode pengambilan sampel adalah “sensus” apabila jumlah populasinya kurang dari 200 maka seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel sensus (Istijanto, 2012); karena jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 150 responden maka menggunakan tehnik sampling sensus.

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing–masing variabel dan indikator pada tenelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1**  
**IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR**

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	<i>Job demand</i> merupakan aspek fisik, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang menuntut upaya fisik dan psikologis yang berkelanjutan dari karyawan (seperti kognitif dan emosional), dan terkait dengan beban fisik dan psikologis tertentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja (<i>workload</i>),</li> <li>• tekanan dalam waktu,</li> <li>• <i>personal conflict</i> (Karasek &amp; Theorell, 1990).</li> </ul>	Skala Semantik 1 s/d 7
2.	Dukungan supervisi merupakan upaya pembinaan, pendampingan dan kontrol agar kondisi pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat diketahui kekurangannya sehingga mendapatkan hasil yang optimal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dukungan emosional</li> <li>• dukungan penilaian</li> <li>• dukungan informasi</li> <li>• dukungan fisik (Achour et al. 2017)</li> </ul>	Skala Semantik 1 s/d 7
3.	Burnout adalah sebuah keadaan kelelahan kerja yang dialami pegawai yang ditandai dengan kelelahan fisik, mental, dan emosional, serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan individu merasa terpisah dari lingkungannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kelelahan fisik,</li> <li>• kelelahan emosional,</li> <li>• kelelahan mental</li> <li>• rendahnya penghargaan terhadap diri,</li> <li>• depersonalisasi (Karasek et al. 2001)</li> </ul>	Skala Semantik 1 s/d 7
4.	<i>Psychological capital</i> adalah kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>self-efficacy/confidence</i></li> <li>• <i>optimism</i> (optimisme)</li> <li>• <i>hope</i> (harapan)</li> <li>• <i>resiliency</i> (ketahanan) (Luthans et al. 2006).</li> </ul>	Skala Semantik 1 s/d 7

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

#### 3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 : a_1x_1 + a_2x_2 + e \text{ (tanpa moderasi)}$$

$$y_2 = a_1x_1 / |x_1-x_3| + a_2x_2 / |x_2-x_3| + e \text{ (dengan moderasi)}$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran

dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel

laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_{21} \xi_1 + \lambda_{22} \xi_2 + \gamma_{21} \eta_1$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

*Inner* model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. Kriteria pengujian bila nilai  $t$  hitung atau  $t$

statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka Ha diterima dan Ho di tolak

Apabila nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$  adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

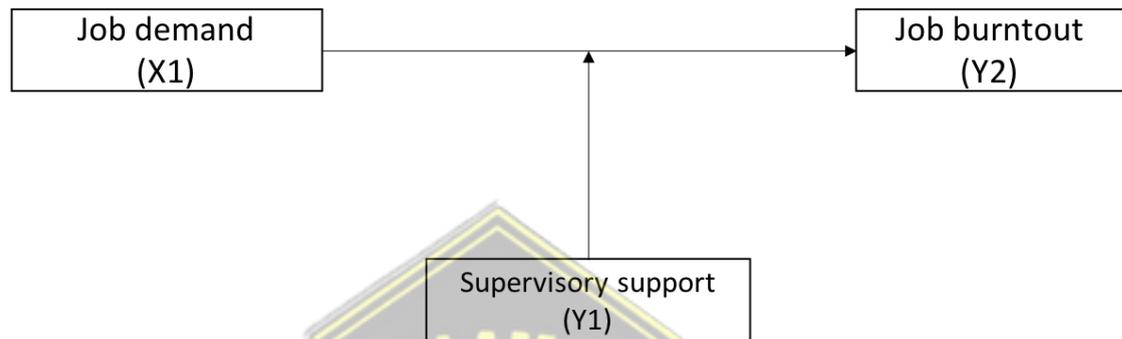
### 3.6.2. Analisis efek moderasi

Variabel *supervisory support* merupakan faktor yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *Job Demands* terhadap *job burnout*. Variabel moderasi dapat diketahui dari pengaruh interaksi dua arah antara variabel independen dengan variabel moderasi dalam memprediksi variabel dependen. Contoh model persamaan hubungan dalam analisis regresi moderasi adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_1 + b_2 M_1 + b_3 X_1 * M_i \dots \dots \dots \text{Solimun, (2011)}$$

Variabel moderasi dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) jenis yaitu moderasi murni (*pure moderasi*), moderasi semu (*quasi moderasi*), moderasi potensial (*homoligiser moderasi*), dan moderasi sebagai prediktor (*predictor*

*moderation*). Adapun identifikasi permodelan hubungan *Job Demands* terhadap *job burnout* yang dimoderasi *supervisory support* ditunjukkan pada gambar 4.2.



Gambar 4.1 permodelan hubungan *Job Demands* terhadap *job burnout* yang dimoderasi *supervisory support*

Berdasarkan gambar 4.1. dapat dijelaskan bahwa klasifikasi efek moderasi dalam penelitian ini. Selanjutnya pengklasifikasian peran demografi pada pengaruh variabel kepercayaan, dan komitmen dengan loyalitas ditentukan sesuai langkah 1 – 4 diatas, dan dalam pengolahannya diolah secara simultan :

1. Jika nilai koefisien pengaruh (b2) tidak signifikan, dan variabel interaksi (b3) signifikan, maka tipe moderasi diklasifikasikan sebagai moderasi murni (*pure moderasi*)
2. Jika nilai koefisien pengaruh antara (b2) signifikan, dan variabel interaksi sebagai (b3) signifikan, maka tipe moderasi diklasifikasikan moderasi semu (*quasi moderasi*)

3. Jika nilai variabel interaksi (b3) tidak signifikan, maka tipe moderasi diklasifikasikan sebagai moderasi potensial (*homologiser moderasi*)
4. Jika nilai koefisien pengaruh antara (b2) signifikan, dan variabel interaksi (b3) tidak signifikan, maka tipe moderasi diklasifikasikan sebagai prediktor moderasi (*predictor moderasi*)

### 3.7 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden dimana hasil Pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

#### 4.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar, didapatkan hasil yang telah dikelompokkan dalam beberapa karakteristik, yaitu :

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin responden	Laki-laki	88	58,67
	Perempuan	62	41,33
Usia responden	20 – 30 Tahun	45	30,00
	31 – 40 Tahun	79	52,67
	41 – 50 Tahun	20	13,33
	> 50 Tahun	6	4,00
Pendidikan terakhir responden	SMA	52	34,67
	Diploma III	25	16,67
	Sarjana (S1)	68	45,33
	Pascasarjana (S2)	5	3,33
Masa kerja	<5 tahun	28	18,67
	5 s/d 10 tahun	55	36,67

11 s/d 15 tahun	39	26,00
16 s/d 20 tahun	18	12,00
> 20 tahun	10	6,67

*Sumber: Data primer yang diolah, 2021*

Dari Tabel 4.1 menunjukkan jumlah responden laki-laki lebih besar sebesar 88 responden (58,67%) dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 62 responden (41,33%). Kondisi ini membawa keuntungan tersendiri di PT. Muliaform Grafido Semarang dimana karyawan laki laki memiliki kemampuan untuk bekerja lebih kuat, memiliki mobilitas tinggi dan lebih mampu untuk bekerja dibawah tekanan.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa dari 150 responden didominasi oleh responden berusia kisaran dari 31-40 tahun yaitu sebesar 52,67%. Selanjutnya responden yang berusia 20-30 tahun yaitu merupakan terbanyak kedua sebesar 30,00%. Jadi, secara umum responden di PT. Muliaform Grafido Semarang, tergolong usia produktif karena pada usia tersebut karyawan sedang memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja dan dalam kondisi prima untuk melakukan pekerjaan berat.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) menempati urutan pertama yaitu sebanyak 68 responden atau 45,33% disusul latar belakang pendidikan SMA yaitu 52 orang responden. Kondisi ini membawa dampak bagi PT. Muliaform Grafido Semarang karena dengan latar belakang pendidikan yang cukup tinggi memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan permintaan konsumen, memiliki kompetensi yang baik dalam pemanfaatan

sarana prasarana percetakan yang lebih berbasis mesin dan computer untuk membuat design dan layout.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa responden karyawan masa kerja 5 s/d 10 tahun merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 55 responden atau 36,67%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Muliaform Grafido Semarang merupakan karyawan yang memiliki pengalaman yang cukup dengan pekerjaan yang dihadapi namun belum dihadapkan pada rasa bosan karena menghadapi pekerjaan yang sama setiap hari.

#### 4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain *Psychological Capital*, *Job Demand*, *Supervisory Support* dan *Job Burnout*. Studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar 3. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah : a). 1 – 2,33 = kriteria rendah. b). 2,34 – 4,67 = kriteria sedang. c). 4,68 – 7 = kriteria tinggi (Ferdinand, 2006).

Berdasarkan hasil penelitian PT. Muliaform Grafido Semarang dengan jumlah sampel sebesar 150 responden atau karyawan, masing – masing deskripsi indikator adalah sebagai berikut :

#### 42.1. Variabel *Psychological Capital*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Psychological Capital* di PT. Muliaform Grafido Semarang dalam penelitian ini digunakan 4 (Empat) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: *Self-Efficacy/Confidence*, *Optimism* (Optimisme), *Hope* (Harapan), dan *Resiliency* (Ketahanan).

**Tabel 4. 2** Tanggapan Responden Terhadap *Psychological Capital*

No	Indikator	Rata-rata	Standar deviasi	Kriteria
1.	<i>Self-Efficacy/Confidence</i>	5,49	0,950	Tinggi
2.	<i>Optimism</i> (Optimisme)	5,56	0,944	Tinggi
3.	<i>Hope</i> (Harapan)	5,66	0,936	Tinggi
4.	<i>Resiliency</i> (Ketahanan)	5,68	0,942	Tinggi
<b>Nilai rata-rata</b>		<b>5,60</b>		<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 tanggapan tentang indikator variable *Psychological Capital* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Psychological Capital* menunjukkan angka 5,60 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Psychological Capital* di PT. Muliaform Grafido Semarang masuk kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di PT. Muliaform Grafido dapat menerima tantangan dalam bekerja dan mampu memotivasi diri sendiri untuk meraih keberhasilan.

Indikator tertinggi dari variable *Psychological Capital* adalah indikator *Resiliency* (Ketahanan) dengan nilai sebesar 5,68, Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Muliaform Grafido Semarang memiliki

kemampuan untuk bertahan dalam pekerjaan. Sedangkan indikator terendah adalah indikator *Self-Efficacy/Confidence* dengan skor nilai 5,49. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Muliaform Grafido Semarang memiliki rasa percaya diri akan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dan masih membutuhkan bantuan dari rekan dan atasannya.

#### 4.2.2. Variabel *Job Demand*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Job Demand* di PT. Muliaform Grafido Semarang dalam penelitian ini digunakan 3 (Tiga) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Beban kerja (*workload*), Tekanan dalam waktu dan *Personal conflict*.

**Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Terhadap *Job Demand***

No	Indikator	Rata-rata	Standar deviasi	Kriteria
1.	Beban kerja ( <i>workload</i> )	6,55	0,840	Tinggi
2.	Tekanan dalam waktu	6,64	0,779	Tinggi
3.	<i>Personal conflict</i>	6,65	0,873	Tinggi
<b>Nilai rata-rata</b>		<b>6,62</b>		<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 tanggapan tentang indikator *Job Demand* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Job Demand* menunjukkan angka 6,62, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Job Demand* di PT. Muliaform Grafido Semarang masuk kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di PT. Muliaform Grafido mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik walaupun belum dapat menyelesaikan tingginya beban

pekerjaan sesuai dengan jangka waktu dan kecepatan yang telah ditentukan.

Indikator tertinggi dari variable *Job Demand* adalah indikator Tekanan dalam waktu nilai sebesar 6,64, Hal ini menunjukkan karyawan PT. Muliaform Grafido Semarang dituntut harus mampu menyelesaikan target pekerjaan dalam jumlah banyak secara tepat waktu. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Beban kerja (*workload*) mempunyai nilai sebesar 6,55. Dalam hal ini karyawan PT. Muliaform Grafido Semarang menyatakan mereka merasa diperlakukan tidak adil dengan jumlah pekerjaan yang banyak.

#### 4.2.3. Variabel *Supervisory Support*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Supervisory Support* di PT. Muliaform Grafido Semarang dalam penelitian ini digunakan 4 (Empat) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi dan Dukungan fisik.

**Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap *Supervisory Support***

No	Indikator	Rata-Rata	Standar deviasi	Kriteria
1.	Dukungan emosional	4,79	0,670	Sedang
2.	Dukungan penilaian	6,17	0,881	Tinggi
3.	Dukungan informasi	5,91	0,863	Tinggi
4.	Dukungan fisik	5,96	0,603	Tinggi
<b>Nilai rata-rata</b>		<b>5,71</b>		<b>Tinggi</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2021*

Berdasarkan Tabel 4.4 tanggapan tentang indikator *Supervisory Support* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable *Supervisory Support* menunjukkan angka 5,71 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Supervisory Support* di PT. Muliaform grafido Semarang masuk kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia PT.Muliaform Grafido menerima perhatian dan dukungan yang baik dari pimpinan, terutama yang mengalami kesulitan dalam bekerja.

Indikator tertinggi dari variable *Supervisory Support* adalah indikator dukungan penilaian dengan nilai sebesar 6,17. Hal ini menunjukkan dukungan dari pemimpin sangat membantu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Dukungan emosional dengan nilai sebesar 4,79. Dalam hal ini responden menyatakan bahwa Pemimpin selalu memberikan solusi yang membangun dan mencari permasalahan agar dapat diketahui kekurangannya dan mendapat hasil yang optimal.

#### **4.2.4. Variabel *Job Burnout***

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Job Burnout* di PT. Muliaform Grafido Semarang dalam penelitian ini digunakan 5 (Lima) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: kelelahan fisik, kelelahan emosional, kelelahan mental, rendahnya penghargaan terhadap diri dan Depersonalisasi.

Berdasarkan Tabel 4.8 tanggapan tentang indicator variable *Job Burnout* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable

*Job Burnout* menunjukkan angka 6,17, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa *Job Burnout* di PT. Muliaform Grafido Semarang masuk kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia PT. Muliaform Grafido mengalami kelelahan fisik, kelelahan emosional, kelelahan mental, rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri dan depersonalisasi. Adanya kelelahan dalam pekerjaan tidak hanya mempengaruhi emosional sumber daya itu sendiri, akan tetapi mampu untuk menurunkan kinerja dan prestasi secara pribadi.

**Tabel 4. 5**  
**Tanggapan Responden Terhadap *Job Burnout***

No	Indikator	Rata-Rata	Standar deviasi	Kriteria
1.	Kelelahan fisik	6,31	0,679	Tinggi
2.	Kelelahan emosional	6,27	0,721	Tinggi
3.	Kelelahan mental	6,05	0,857	Tinggi
4.	Rendahnya penghargaan terhadap diri	6,16	0,837	Tinggi
5.	Depersonalisasi	6,08	0,740	Tinggi
<b>Nilai rata-rata</b>		<b>6,17</b>		<b>Tinggi</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2021*

Indikator tertinggi dari variable *Job Burnout* adalah indikator Kelelahan fisik dengan nilai sebesar 6,31, Hal ini menunjukkan responden merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat menguras tenaga. Sedangkan indikator terendah adalah indikator kelelahan mental dengan skor nilai 6.05. Dalam hal ini karyawan merasa terbebani dengan tuntutan deadline pekerjaan yang selalu bertambah.

### 4.3. Analisis Statistik

Analisis data dilakukan untuk menguji validitas dari masing-masing indikator dan reliabilitas dari konstruk. Kriteria validitas diukur dengan

*convergent validity*, sedangkan *reliability* konstruk diukur dengan *composite reliability*.

#### A. Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model.

##### 1. Uji Validitas dengan *convergent validity*.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji ini dilakukan dengan menggunakan ukuran *convergent validity* pada PLS. Nilai *convergent validity* dari masing-masing indikator dapat dilihat dari nilai loading. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai loading di atas 0,70 Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai.

Dari Tabel 4.9 berikut ini dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang.

**Tabel 4. 6**  
**Result For Outer Loading**

	<i>JD*SS</i>	<i>Job Burnout</i>	<i>Job Demand</i>	<i>Psychological Capital</i>	<i>Supervisory Support</i>
Job Demand *					
Supervisory Support	1,010				
X1.1				0,950	
X1.2				0,944	
X1.3				0,936	
X1.4				0,942	
Y1.1			0,840		
Y1.2			0,779		
Y1.3			0,873		
Y2.1		0,679			
Y2.2		0,721			
Y2.3		0,857			
Y2.4		0,837			
Y2.5		0,740			
Z1.1					0,670
Z1.2					0,881
Z1.3					0,863
Z1.4					0,603

*Sumber Data primer yang diolah, 2021*

Adapun metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat *Square Root of Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai yang disarankan adalah diatas 0.5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 7**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$\sqrt{AVE}$
<i>Job Burnout</i>	0,593	0,770
<i>Job Demand</i>	0,692	0,831
<i>Psychological Capital</i>	0,889	0,942
<i>Supervisory Support</i>	0,583	0,763

*Sumber Data primer yang diolah, 2021*

Tabel 4.7 menunjukkan nilai  $\sqrt{AVE}$  di atas 0.5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid. Nilai  $\sqrt{AVE}$  yang paling rendah adalah sebesar 0,763 yaitu pada konstruk *Supervisory Support*.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengukuran *reliability* dengan menggunakan 2 (dua) cara yaitu :

1. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang, terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji *reliabilitas* adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi *reliabilitas* suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut.

**Tabel 4. 8**  
***Average Variance Extracted***

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Job Burnout</i>	0,826
<i>Job Demand</i>	0,808
<i>Psychological Capital</i>	0,931
<i>Supervisory Support</i>	0,754

*Sumber Data primer yang diolah, 2021*

Tabel 4.8 menunjukkan dari hasil AVE masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,6.

2. Selain dari *AVE* untuk menilai reliabilitas suatu konstruk dapat juga dilakukan dengan melihat *Composite Reliability* antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang

baik yaitu di atas 0,70. dimana hasil *loading factor* 0,70 ke atas adalah baik.

**Tabel 4. 9**  
***Composite Reliability***

<b><i>Composite Reliability</i></b>	
<i>Job Burnout</i>	0,878
<i>Job Demand</i>	0,870
<i>Psychological Capital</i>	0,970
<i>Supervisory Support</i>	0,845

*Sumber Data primer yang diolah, 2021*

Tabel 4.9 menunjukkan dari hasil *composite reliability* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai *reliabilitas* yang baik jika nilainya di atas 0,70 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Terlihat disini nilai untuk keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,5 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indicator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

#### **B. Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model structural (*Inner model*). Berikut adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

**Tabel 4. 10**

***R-Square***

	Sebelum moderasi	Sesudah moderasi
<i>Job Burnout</i>	0,481	0,491
<i>Job Demand</i>	0,069	0,069

*Sumber: Data primer yang diolah, 2021*

Tabel 4.10 *R-Square* Sebelum Moderasi memberikan nilai 0.69 untuk konstruk *Job Demand* yang berarti bahwa *Psychological Capital* mampu menjelaskan varians *Job Demand* sebesar 6.9% sisanya 93.1% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Nilai R juga terdapat pada *Job Burnout* yang dipengaruhi oleh *Psychological Capital* dan *Job Demand* yaitu sebesar 48.1% sisanya sebesar 51.9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model.

Dan Nilai *R-Square* Moderasi memberikan nilai 0.069 untuk konstruk *Job Demand* yang berarti bahwa *Psychological Capital* mampu menjelaskan varians *Job Demand* sebesar 6.9% sisanya 93.1% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Nilai R juga terdapat pada *Job Burnout* yang dipengaruhi oleh *Psychological Capital*, *Job Demand* dan *Supervisory Support* yaitu sebesar 49.1% sisanya sebesar 50.9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model. Pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 11: Hasil Uji Inner Model sebelum moderasi**

Pengaruh	<i>original sample</i>	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t Stat.	p-values
Job Demand -> Job Burnout	0,105	0,108	0,079	2,326	0,015
Psychological Capital -> Job Burnout	-0,109	-0,005	0,063	1,990	0,042
Psychological Capital -> Job Demand	0,263	0,269	0,058	4,556	0,000
Supervisory Support -> Job Burnout	0,661	0,665	0,066	5,038	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

**Tabel 4. 12: Hasil Uji Inner Model setelah moderasi**

Pengaruh	<i>original sample</i>	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t Stat.	p-values
JD*Supervisor -> Job Burnout	0,109	0,106	0,066	1,655	0,099
Job Demand -> Job Burnout	0,151	0,158	0,083	2,819	0,049
Psychological Capital -> Job Burnout	-0,104	-0,001	0,057	1,986	0,045
Psychological Capital -> Job Demand	0,263	0,265	0,064	4,124	0,000
Supervisory Support -> Job Burnout	0,656	0,656	0,061	10,726	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel dengan syarat jika t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima. Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k) = (150-4) = 146$$

sehingga nilai t tabel untuk df 146 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*)

ditemukan koefisien sebesar 1,97. Persamaan yang terbentuk berdasarkan tabel diatas adalah :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0,263 X_1$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = -0,104 X_1 + 0,151 Y_1 + 0,109 \text{ Mod}$$

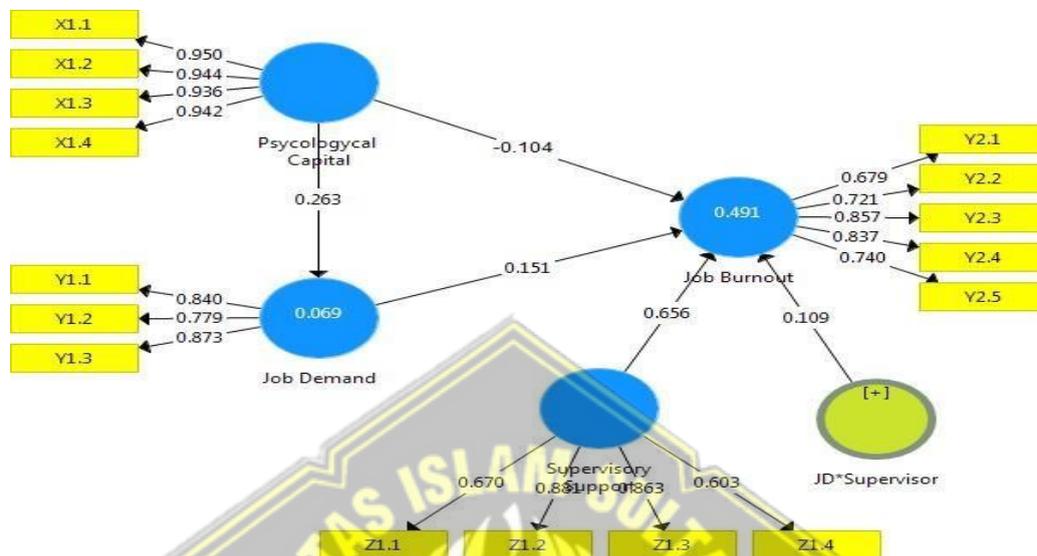
Persamaan 1 menunjukkan nilai *original sample estimate Psychological Capital* terhadap *Job Demand* sebesar 0.263 artinya semakin tinggi *Psychological Capital* akan meningkatkan *Job Demand*. Hasil uji statistic menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $4.556 > t\text{-tabel } 1,97$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bila *psychological capital* sumberdaya manusia tinggi maka akan meningkatkan kemauan dalam menghadapi *Job Demands*, sehingga H1 **diterima**.

Persamaan 2 pada Tabel 4.12 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara *Psychological Capital* terhadap *Job Burnout* sebesar -0.104 yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah negatif. Nilai T-statistik sebesar  $1,986 > 1,97$  sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa bila *psychological capital* sumber daya manusia tinggi, maka akan menurunkan *burnout*, sehingga H2 **diterima**.

Persamaan 2 pada Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai t-statistik pengaruh *Job Demand* terhadap *Job Burnout* sebesar  $2,819 > 1,97$  dan nilai *original sample estimate* sebesar 0,151 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *job demand* terhadap *job burnout* adalah

positif dengan nilai signifikan sebesar 0,049. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa bila *Job Demands* sumber daya manusia tinggi, maka *job burnout* semakin tinggi, sehingga H3 **diterima**.

Persamaan 2 pada Tabel 4.12 juga menunjukkan bahwa hubungan *Supervisory Support* sebagai moderasi antara *job demand* terhadap *job burnout* adalah tidak signifikan dengan t-statistik sebesar  $1,655 < 1,97$ . Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,109 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Supervisory Support* sebagai moderasi antara *Job Demand* terhadap *Job Burnout* adalah positif tidak signifikan  $0,099 > 0,05$  Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *Supervisory Support* mampu memoderasi pengaruh *Job Demands* terhadap *job burnout*, sehingga H4 **ditolak**. Berdasarkan nilai *original sample estimate* maka diperoleh bahwa nilai tertinggi yang mempengaruhi *Job Burnout* adalah pada *Job Demands* yaitu sebesar 0,151. Berikut adalah diagram nilai T statistic berdasarkan output dengan SmartPLS Versi 3:



Gambar 4. 2 output Alogarithm

#### 4.4. Pembahasan

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah di ajukan, yaitu :

##### 1. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Demand*

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Psychological Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Job Demand*. *Psychological capital* memberikan pengaruh yang lebih besar karena sifatnya yang lunak dan dapat dikembangkan melalui pelatihan dan sarana lain untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan (Karatepe and Karadas 2015). *Psychological capital* merupakan sumber daya psikologis yang berpengaruh dalam membimbing kemampuan individu untuk mengelola tuntutan

pekerjaan (Grover et al. 2019; Judith Johnson, Corker, and O'Connor 2020; Luthans, Luthans, and Chaffin 2019; Sarwar et al. 2021; Timo et al. 2016). *Psychological capital* meningkatkan kemampuan individu untuk mengatasi keadaan yang merugikan dan memanfaatkan sumber daya secara efisien dengan memberikan lebih banyak kapasitas untuk mengatasi tantangan pekerjaan (Adil and Kamal 2020).

Variabel *Psychological Capital* yang dibangun dengan indikator *Self-Efficacy/Confidence*, *Optimism* (Optimisme), *Hope* (Harapan), dan *Resiliency* (Ketahanan) terbukti meningkatkan resiliensi dalam menghadapi *Job Demand* yang disusun dari indikator yaitu: Beban kerja (*workload*), Tekanan dalam waktu dan *Personal conflict*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya *psychological capital* sumber daya manusia di PT.Muliaform Grafido dapat meningkatkan kemauan dalam menghadapi *job demands*. Hasil ini ditunjukkan dengan sumber daya manusia yang memiliki *self efficacy*, *optimism*, *hope*, *resiliency* tinggi yang di miliki karyawan di PT.Muliaform Grafido mampu untuk mengelola dengan baik tingginya beban kerja yang di berikan oleh perusahaan. Meskipun waktu yang di berikan tidak sesuai dengan pekerjaan namun sumber daya manusia PT.Muliaform Grafido mampu menyelesaikan dengan tepat waktu.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu hasil penelitian (Adil and Kamal 2020) yang menyatakan bahwa *Psychological capital* mempunyai pengaruh terhadap kemauan dan sikap seseorang dalam menghadapi *job demands* yang harus diselesaikan. Penelitian (Sarwar et al. 2021) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang memiliki

*Psychological capital* cenderung memiliki kekuatan intrinsik untuk menjalani *job demand* dan memiliki ketekunan, harapan, rasa optimis dalam menghadapi *job demand* yang ada.

## 2. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Burnout*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.14 di atas terhadap hipotesis kedua yaitu pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Job Burnout* berpengaruh negatif signifikan, sehingga hypothesis kedua dalam penelitian ini terbukti.

Untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia saat menghadapi *job burnout* / kelelahan kerja yang tinggi, organisasi harus meningkatkan resiliensi sumber daya manusia dalam menghadapi kelelahan fisik yang dirasakan dalam pekerjaannya dan meningkatkan keyakinan diri. Sumber daya manusia harus mampu mensiasati kelelahan mental yang muncul dalam penyelesaian kerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya *psychological capital* yang dimiliki oleh sumber daya manusia di PT.Muliaform Grafido akan meredam *job burnout*. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan sumber daya manusia di PT.Muliaform Grafido dalam mengelola fisik dan emosionalnya dengan baik mampu memacu meningkatnya *confidence*, *optimism*, *resiliency* dan harapan bahwa pekerjaan yang dilakukan sekarang dapat meningkatkan kesejahteraan di kemudian hari. Kepercayaan diri, rasa optimis karyawan dan daya tahan dalam menghadapi beban kerja yang ada dijadikan sebagai tantangan dan peluang untuk berkontribusi lebih di PT.Muliaform Grafido, sehingga dapat meredam stres yang muncul akibat

padatnya pekerjaan.

Ketiga komponen *psychological capital* yaitu *confidence*, *optimism*, *resiliency* ditingkatkan akan mengarah pada evaluasi positif seseorang terhadap kondisi kerja dan kemungkinan keberhasilan yang dapat meningkatkan keterampilan individu dalam menghadapi beban kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Zhou et al. 2017) bahwa *Psychological capital* berpengaruh positif dan terdapat motivasi di tempat kerja dengan menghasilkan energi emosional yang dibutuhkan untuk menjalani pekerjaan dengan cara yang positif dan penuh semangat. Hasil studi ini bertentangan dengan hasil penelitian yang mengatakan bahwa *Psychological capital* dapat menurunkan kelelahan kerja (Peng et al. 2013, 2019; Zhou et al. 2017); dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam menurunkan stres kerja dan dampak dari stres kerja seperti kelelahan kerja (Grover et al. 2019; Judith Johnson et al. 2020; Virga et al. 2020).

### 3. Pengaruh *Job Demand* terhadap *Job Burnout*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.14 di atas terhadap hipotesis ketiga yaitu pengaruh *Job Demand* terhadap *Job Burnout* menyatakan bahwa *Job Demand* berpengaruh positif signifikan, sehingga hypothesis ketiga dalam penelitian ini terbukti.

*Job demand* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Job Burnout*; yang berarti bahwa semakin tinggi tuntutan tugas yang dihadapi sumber daya manusia akan semakin tinggi kelelahan kerja yang dirasakan. Organisasi harus mengontrol kapasitas sumber daya manusia dalam menghadapi tuntutan penyelesaian target pekerjaan dalam jumlah

banyak secara tepat waktu. Selanjutnya tambahan beban kerja yang dihadapi sumber daya manusia di perusahaan agar tidak melebihi yang seharusnya dikerjakan. Peningkatan *job demand* yang terdiri dari indikator beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu dan *personal conflict* akan meningkatkan *job burnout* yang dibangun dari indikator yaitu: kelelahan fisik, kelelahan emosional, kelelahan mental, rendahnya penghargaan terhadap diri dan depersonalisasi.

*Job demand* terkait dengan tuntutan kognitif dan emosional yang melibatkan upaya psikologis seperti fisik, aspek mental, sosial atau organisasi kerja (Bakker and Demerouti 2007). Tuntutan pekerjaan dapat menjadi masalah dalam situasi yang membutuhkan komitmen tinggi untuk mempertahankan tingkat kinerja yang diinginkan yang mengarah pada reaksi negatif termasuk kelelahan (Ahmad et al. 2020). Untuk meredam *burnt out* organisasi harus memperhatikan tuntutan tugas yang diterima sumber daya manusianya.

Berdasarkan hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tingginya *job demand* sumber daya manusia tinggi, maka *job burnout* juga semakin tinggi. Beban kerja yang tinggi, tekanan dalam waktu, dan *personal conflict* yang di rasakan karyawan di PT.Muliaform Grafido sangat mempengaruhi kelelahan fisik, kelelahan emosional, kelelahan mental, *depersonalisasi* dan rendahnya penghargaan terhadap diri. *Job demand* dapat menyebabkan penurunan kesehatan di karenakan beban kerja yang terus menerus dan pada akhirnya mengakibatkan kejenuhan.

Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian (Adil and Baig 2018) yang menyatakan bahwa *job demand* mempengaruhi kesehatan psikologis dari karyawan. Kemudian hasil penelitian (Bakker and de Vries 2021) yang

menunjukkan bahwa *Job demand* akan memicu timbulnya kelelahan secara psikologis. Hasil penelitian (Xian et al. 2020) menyatakan bahwa *job demands* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job burnt out*.

#### 4. Pengaruh Moderasi *Supervisory Support* antara *Job Demand* terhadap *Job Burnout*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 4.14 di atas terhadap hipotesis keempat yaitu pengaruh *Job Demand* terhadap *Job Burnout* yang dimoderasi oleh *Supervisory Support* tidak berpengaruh positif signifikan. Penelitian ini didukung dengan hasil (Jensen and Solheim 2020) yang menyatakan bahwa kurangnya dukungan dari rekan kerja dan atasan memiliki peran dalam meningkatkan kelelahan emosional dalam menghadapi pekerjaannya.

Pekerja yang mengalami kekurangan dukungan dari pemimpin akan lebih berisiko mengalami *burnout* (Achour et al. 2017). Dukungan pemimpin tidak terbukti mampu menguatkan peran tuntutan tugas yang tinggi terhadap peningkatan kelelahan kerja. Dukungan dari pemimpin memberikan kekuatan sumber daya manusia untuk menjadi lebih tangguh dalam menghadapi *burnt out* yang muncul karena tuntutan tugas yang tinggi.

Dalam upaya menurunkan *burnt out* organisasi harus mempertahankan dukungan penilaian pimpinan dalam penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan dukungan emosional pemimpin dalam memberikan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk dan deadline yang semakin dekat. Tingginya *supervisory Support* tidak

menguatkan pengaruh *Job Demand* terhadap *Job Burnout*. *Support* yang diberikan oleh pimpinan belum maksimal yang mengakibatkan job demand dan *job burnout* masih tinggi, pekerjaan yang diberikan oleh PT.Muliaform Grafido tidak sesuai dengan *job desk* karena beberapa karyawan harus merangkap pekerjaan lain juga. Dengan adanya hal ini karyawan masih belum bisa menghadapi tingginya tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh PT.Muliaform Grafido yang mengakibatkan karyawan mengalami *job burnout*.



## BAB V

### PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk dapat mengatasi tingginya *job burnout* dapat dilakukan dengan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Psychological Capital* sumber daya manusia yang tinggi mampu meningkatkan kemauan sumber daya manusia dalam menghadapi *job demands*, artinya semakin pihak manajemen perusahaan mampu mendorong sumber daya manusia untuk memiliki kondisi psikologis yang baik maka sumber daya manusia akan mampu untuk dapat menyelesaikan beban kerja yang dikerjakannya.
2. *Psychological Capital* mampu berperan untuk menurunkan *job burnout*, artinya manajemen perusahaan harus memberikan dukungan terhadap sumber daya manusia sehingga mampu memberikan dorongan sehingga terciptanya kondisi psikologis baik yang dapat menguatkan untuk meraih keberhasilan, maka dapat menurunkan kelelahan kerja yang dialami oleh sumber daya manusia.
3. *Job demand* yang dihadapi karyawan PT.Muliaform Grafido tergolong tinggi sehingga sangat mudah bagi karyawan mengalami *job burnout*. Dimana kondisi ini menjelaskan bahwa banyak karyawan mengerjakan pekerjaan di luar *job*

*desk*, sebaiknya manajemen perusahaan melakukan evaluasi manajemen waktu karyawan. Dengan adanya manajemen waktu diharapkan karyawan dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sesuai *deadline* tanpa mengalami *job burnout*.

4. *Supervisory support* belum mampu menekan pengaruh *Job demand* terhadap *job burnout*. Hal ini menunjukkan peningkatan kualitas *supervisory support* sangat di perlukan.

## 5.2. Implikasi Manajerial

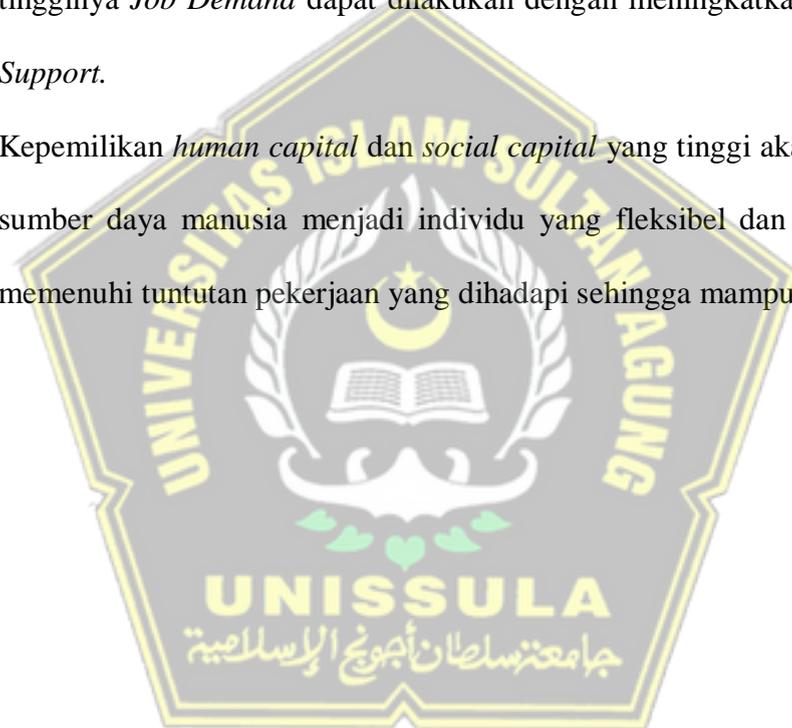
1. Terkait dengan job demand PT. Muliaform Grafido dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya untuk menghadapi *job demand* yang tinggi, organisasi harus memberikan penghargaan terhadap karyawan dengan cara memberi kesempatan untuk mengembangkan karir, mendapatkan promosi jabatan serta diadakanya pengembangan pelatihan diri. Dengan di berikanya dukungan terhadap sumber daya manusia untuk memiliki optimisme yang tinggi, harapan dan efikasi diri untuk menjadi resilien terhadap tuntutan tugas yang datang dan meningkatkan keyakinan diri sumber daya manusia akan kemampuan dirinya untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang dihadapannya.
2. Terkait dengan *job burntout*, PT.Muliaform Grafido harus mampu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk menghadapi *job burntout* / kelelahan kerja yang tinggi, organisasi harus meningkatkan

resiliensi sumber daya manusia dengan cara memberikan motivasi terhadap sumber daya manusia dalam menghadapi kelelahan fisik yang dirasakan dalam pekerjaannya dan meningkatkan keyakinan diri sumber daya manusia untuk mampu mensiasati kelelahan mental yang muncul dalam penyelesaian kerjanya. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas keimanan karyawan dan meningkatkan kemampuan untuk memandang bahwa bekerja adalah ibadah dan akan ditunaikan rejeki dari hasil pekerjaannya sesuai dengan kerja kerasnya dalam bentuk yang berbeda beda oleh Allah SWT. Organisasi juga perlu mengadakan kegiatan refreshing bagi sumber daya manusia untuk mengurangi *job burntout*. Untuk meredam *burnt out* organisasi harus memperhatikan tuntutan tugas yang diterima sumber daya manusianya. Organisasi harus mengontrol kapasitas sumber daya manusia dalam menghadapi tuntutan penyelesaian target pekerjaan dalam jumlah banyak secara tepat waktu dan mengatur tambahan beban kerja yang dihadapi sumber daya manusia agar tidak melebihi yang seharusnya dikerjakan.

3. Dalam upaya menurunkan *burnt out* organisasi harus mempertahankan dukungan penilaian pimpinan dalam penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan dukungan emosional pemimpin dalam memberikan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk dan deadline yang semakin dekat.

### 5.3. Implikasi Teoritis

1. Penelitian ini berkontribusi pada hasil studi terdahulu yang menunjukkan bahwa *job demand* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *burnout* (Michelle Hill, 2020; Maria vassos, et,al 2017; Xian, *et.al*, 2020).
2. Penelitian ini berkontribusi pada teori manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa upaya meredam *Job Burntout* sebagai akibat dari tingginya *Job Demand* dapat dilakukan dengan meningkatkan *Supervisory Support*.
3. Kepemilikan *human capital* dan *social capital* yang tinggi akan mendorong sumber daya manusia menjadi individu yang fleksibel dan adaptif untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang dihadapi sehingga mampu dalam



menghadapi *Job Demand* yang tinggi meredam kelelahan kerja yang ditandai dengan kelelahan fisik, mental, dan emosional, serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan individu merasa terpisah dari lingkungannya.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

1. Nilai *R-Square* konstruk *Job Demand* kecil yaitu 0.028 yang berarti bahwa *Psychological Capital* hanya mampu menjelaskan varians *Job Demand* sebesar 2.8% sisanya 97.2% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Nilai *R* konstruk *Job Burnout* yaitu 0,685 yang berarti bahwa *Psychological Capital*, *Job Demand* dan *Supervisory Support* menjelaskan *Job Demand* sebesar 68.5% sisanya sebesar 31.5% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model.
2. Penelitian ini menggunakan responden yang berasal dari satu organisasi/perusahaan yang memungkinkan terjadinya bias dan kurang dapat digeneralisasikan di tempat lain karena sifat responden yang homogen.
3. Pengukuran variabel dalam penelitian ini belum menggunakan reverse question yang berarti bahwa pertanyaan dalam penelitian ini memiliki persepsi positif peran dari *Psychological Capital*, *Job Demand* dan *Supervisory Support* dalam meredam job burntout.
4. Penelitian ini hanya meneliti dampak pshycological capital terhadap burntout namun belum menganalisis modal psikologis yang dihasilkan dari nilai nilai Islam seperti unsur keihklasan, dan perubahan mindset bahwa bekerja adalah

ibadah yang akan membawa rejeki baik dunia maupun akhirat jika dilaksanakan dalam proses yang baik dan benar.

### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

1. Nilai *R-Square* konstruk *Job Demand* yang kecil merupakan *blax box* yang sangat menarik untuk diteliti dengan mempertimbangkan. Nilai R konstruk *Job Burnout* kecil yaitu 0,685 yang berarti bahwa *Psychological Capital*, *Job Demand* dan *Supervisory Support* menjelaskan *Job Demand* sebesar 68.5% sisanya sebesar 31.5% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model.
2. Penelitian yang mengkaji konsep *burntout* akan menjadi lebih menantang dan menarik jika diteliti pada responden yang heterogeny sehingga meminimalkan terjadinya bias dan lebih dapat digeneralisasikan.
3. Penelitian yang menganalisis peran *Pshychological capital* dalam meredam *burntout* yang didampingi dengan kualiaty iman dan nilai tauhid akan sangat menarik untuk di analisis.
4. Pengukuran variabel dalam penelitian selanjutnya dapat menggunakan *reverse question* untuk lebih mudah dalam memaknai peran *Psychological Capital*, *Job Demand* dan *Supervisory Support* dalam meredam *job burntout*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achour, Meguellati, Shahidra Binti Abdul Khalil, Bahiyah Binti Ahmad, Mohd Roslan Mohd Nor, and Mohd Yakub Zulkifli Bin Mohd Yusoff. 2017. "Management and Supervisory Support as a Moderator of Work–Family Demands and Women’s Well-Being: A Case Study of Muslim Female Academicians in Malaysia." *Humanomics* 33(3):335–56.
- Adil, Adnan, and Anila Kamal. 2020. "Authentic Leadership and Psychological Capital in Job Demands-Resources Model among Pakistani University Teachers." *International Journal of Leadership in Education* 23(6):734–54.
- Adil, Muhammad Shahnawaz, and Mayra Baig. 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):119–33.
- Ahmad, Juliana, Siti Fairos Saffardin, and Kok Ban Teoh. 2020. "How Does Job Demands and Job Resources Affect Work Engagement towards Burnout? The Case of Penang Preschool." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 12(5):283–93.
- Ahmad, Juliana, Fairos Siti Saffardin, and Kok Ban Teoh. 2021. "Do Job Demands-Resources Model Affect Burnout among Penang Preschool Teachers." *Asia Proceedings of Social Sciences* 7(1):60–63.
- Alhomayan, Abdullah Mohammad a. 2013. "The Mediating-Moderating Effects of Job Stress and Organizational Support on the Relationship Between Job Demands Resources and Nurses ’ Job Performance in Saudi Public Hospitals Alhomayan , Abdullah Mohammad a Doctor of Philosophy." *Phd Thesis UUM* (August):107.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. 2003. "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration." *Journal of Organizational Behavior* 24(5):491.
- Bakker, Arnold B. 2011. "An Evidence-Based Model of Work Engagement." *Current Directions in Psychological Science* 20(4):265–69.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22(3):309–28.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2008. "Towards a Model of Work Engagement." *Career Development International* 13(3):209–23.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, and Willem Verbeke. 2004. "USING THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL TO PREDICT BURNOUT AND PERFORMANCE Arnold." *Springer International Publishing Switzerland* 43(1):121–39.
- Bakker, Arnold B., and Juriena D. de Vries. 2021. "Job Demands–Resources Theory and Self-Regulation: New Explanations and Remedies for Job Burnout." *Anxiety, Stress and Coping* 34(1):1–21.
- Beks, Tiffany, and Daniele Doucet. 2020. "The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action." *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S.

- McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Chen, Jie. 2020. "Relationship between Psychological Capital, Job Stress and Job Burnout of Special Education Workers." *Revista Argentina de Clinica Psicologica* 29(1):1325–31.
- Chen, Kuan Yu, Ching Wen Chang, and Cheng Hua Wang. 2019. "Frontline Employees' Passion and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Emotional Labor Strategies." *International Journal of Hospitality Management* 76(April):163–72.
- Christina, Malach, and Michael Leiter. 2006. "Reversing How to Rekindle Your Passion for Your Work Burnout."
- Dounavi, Katerina, Brian Fennell, and Erin Early. 2019. "Supervision for Certification in the Field of Applied Behaviour Analysis: Characteristics and Relationship with Job Satisfaction, Burnout, Work Demands, and Support." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(12).
- Grover, SL, S. T. .. Teo, D. Roche Pick, and CJ Newton. 2019. "Psychological Capital as a Personal Resource in the JD-R Model." *Personnel Review* 1–36.
- Hiebler-Ragger, Michaela, Liselotte Nausner, Anna Blaha, Karl Grimmer, Silvia Korlath, Margarete Mernyi, and Human F. Unterrainer. 2021. "The Supervisory Relationship from an Attachment Perspective: Connections to Burnout and Sense of Coherence in Health Professionals." *Clinical Psychology and Psychotherapy* 28(1):124–36.
- Ingusci, Emanuela, Antonino Callea, Claudio Giovanni Cortese, Margherita Zito, Laura Borgogni, Roberto Cenciotti, Lara Colombo, Fulvio Signore, Enrico Ciavolino, and Evangelia Demerouti. 2019. "Self-Efficacy and Work Performance: The Role of Job Crafting in Middle-Age Workers." *International Journal of Business and Society* 20(2):533–51.
- Jensen, Maria Therese, and Oddny Judith Solheim. 2020. "Exploring Associations between Supervisory Support, Teacher Burnout and Classroom Emotional Climate: The Moderating Role of Pupil Teacher Ratio." *Educational Psychology* 40(3):367–88.
- Judith Johnson, Catherine Corker, and Daryl O'Connnor. 2020. "Burnout in Psychological Therapists: A Cross-sectional Study Investigating the Role of Supervisory Relationship Quality."
- Karasek, A. B. Bakker, E. Demerouti, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli. 2001. "The Job Demands-Resources Model of Burnout." *Journal of Applied Psychology* 86(3):499–512.
- Karasek, Robert, and Torres. Theorell. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. USA: Basic Books.
- Karatepe, Osman M., and Georgiana Karadas. 2015. "Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction?: A Study in the Hotel Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(6):1254–78.
- Kim, Sooyeong, and Youngran Kweon. 2020. "Psychological Capital Mediates the Association between Job Stress and Burnout of among Korean Psychiatric Nurses." *Healthcare (Switzerland)* 8(3).
- Leiter, Michael P., Christina Maslach, and Kelly Frame. 2015. "Burnout." *The*

- Encyclopedia Of Clinical Psychology, First Edited by.*
- Li, Jie, Xue Han, Wangshuai Wang, Gong Sun, and Zhiming Cheng. 2018. "How Social Support Influences University Students' Academic Achievement and Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Self-Esteem." *Learning and Individual Differences* 61:120–26.
- Luthans, Fred. 2002. "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior." *Journal of Organizational Behavior* 23(6):695–706.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, and Gwendolyn M. Combs. 2006. "Psychological Capital Development: Toward a Micro- Intervention." *Journal of Organizational Behavior* 27(3):387–93.
- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. 2004. "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital." *Business Horizons* 47(1):45–50.
- Luthans, Kyle W., Brett C. Luthans, and T. Daniel Chaffin. 2019. "Refining Grit in Academic Performance: The Mediation Role of Psychological Capital." *Journal of Management Education* 43(1):35–61.
- Naidoo, Kiveshnie, Christo Bisschoff, Johanna Buit, Herbert Kanengoni, Jaqueline Naidoo, Christoff J. Botha, and Christo A. Bisschoff. 2013. "Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators Researching the Principals in the African Context: A Critical Literature Review Causes of Stress in Public Schools and Its Impact on Work Performance of Educators." *J Soc Sci* 34(2):1–27.
- Nirel, Nurit, Rachel Goldwag, Zvi Feigenberg, David Abadi, and Pinchas Halpern. 2008. "Stress, Work Overload, Burnout, and Satisfaction among Paramedics in Israel." *Prehospital and Disaster Medicine* 23(6):537–46.
- Novitasari, Dewiana, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Farida Fahmalatif, Yuli Sudargini, Laily Hidayati, and Jansen Wiratama. 2021. "The Influence of Social Support Factors on Performance: A Case Study of Elementary School Teachers." *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 01(01):41– 52.
- Peng, Jiayi, Ye He, Jing Deng, Lulu Zheng, Yi Chang, and Xianqiang Liu. 2019. "Emotional Labor Strategies and Job Burnout in Preschool Teachers: Psychological Capital as a Mediator and Moderator." *Work* 63(3):335–45.
- Peng, Jiayi, Xihua Jiang, Jiayi Zhang, Runxuan Xiao, Yunyun Song, Xi Feng, Yan Zhang, and Danmin Miao. 2013. "The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment." *PLoS ONE* 8(12):1–7.
- Pines, Ayala, and Elliot Aronson. 1983. "Combatting Burnout." *Children and Youth Services Review* 5(3):263–75.
- Ravalier, Jermaine M., Andrew McVicar, and Charlotte Boichat. 2020. "Work Stress in NHS Employees: A Mixed-Methods Study." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(18):1–14.
- Rigó, M., N. Dragano, M. Wahrendorf, J. Siegrist, and T. Lunau. 2021. "Work Stress on Rise? Comparative Analysis of Trends in Work Stressors Using the European Working Conditions Survey." *International Archives of Occupational and Environmental Health* 94(3):459–74.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. Pearson/Prentice Hall.

- Rueger, SY, Malecki, Pyun C. K., C. Aycock, and S. Coyle. 2016. "A Meta- Analytic Review of the Association between Perceived Social Support and Depression in Childhood and Adolescence." 5753:630–752.
- Sarwar, Farhan, Siti Aisyah Panatik, Mohammad Saipol Mohd Sukor, and Noraini Rusbadrol. 2021. "A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment." *SAGE Open* 11(2).
- Soelton, Mochamad, Preti Amaelia, and Heru Prasetyo. 2020. "Dealing with Job Insecurity, Work Stress, and Family Conflict of Employees." 120(Icmeb 2019):167–74.
- Sokal, Laura J., Lesley G. Eblie Trudel, and Jeff C. Babb. 2020. "Supporting Teachers in Times of Change: The Job Demands- Resources Model and Teacher Burnout During the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Contemporary Education* 3(2):67.
- Timo, Lorenz, Beer Clemens, Pütz Jan, and Heinitz Kathrin. 2016. "Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12)." *PLoS ONE* 11(4):1–17.
- Vîrğa, Delia, Elena Loreni Baci, Theofild Andrei Lazar, and Daria Lupsa. 2020. "Psychological Capital Protects Socialworkers from Burnout and Secondary Traumatic Stress." *Sustainability (Switzerland)* 12(6):1–16.
- Weaver, A. 2020. "Clinical Trainees' Experience of Burnout and Its Relationship to Supervision."
- Weigl, Matthias, Nicole Stab, Isabel Herms, Peter Angerer, Winfried Hacker, and Jürgen Glaser. 2016. "The Associations of Supervisor Support and Work Overload with Burnout and Depression: A Cross-Sectional Study in Two Nursing Settings." *Journal of Advanced Nursing* 72(8):1774–88.
- Xian, Minting, Huimin Zhai, Yong Xiong, and Yuan Han. 2020. "The Role of Work Resources between Job Demands and Burnout in Male Nurses." *Journal of Clinical Nursing* 29(3–4):535–44.
- Zhou, H., J. Peng, D. Wang, L. Kou, F. Chen, M. Ye, Y. Deng, J. Yan, and S. Liao. 2017. "Mediating Effect of Coping Styles on the Association between Psychological Capital and Psychological Distress among Chinese Nurses: A Cross- Sectional Study." *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 24(2–3):114– 22.