

MODAL PSIKOLOGIS DAN TUNTUTAN PEKERJAAN, DALAM MENGURANGI KELELAHAN KERJA

Usulan Tesis

Untuk memenuhi sebagian
persyaratan Mencapai derajat
Sarjana S2



Oleh :
ARIEF DWI HARTANTO

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

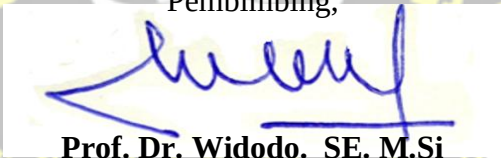
THESIS

MODAL PSIKOLOGIS DAN TUNTUTAN PEKERJAAN DALAM MENGURANGI KELELAHAN KERJA

Disusun Oleh :
ARIEF DWI HARTANTO
NIM 20402400394

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NUPTK. 8540743644130082

LEMBAR PENGUJIAN

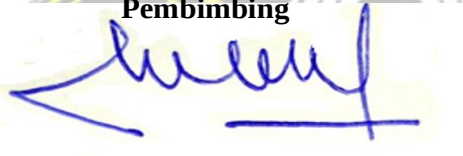
MODAL PSIKOLOGIS DAN TUNTUTAN PEKERJAAN, DALAM MENGURANGI KELELAHAN KERJA

Disusun oleh:
ARIEF DWI HARTANTO
NIM 20402400394

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIK. 210499045

Penguji I



Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK. 210489019

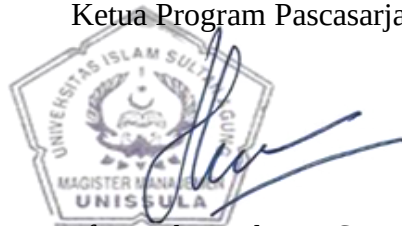
Penguji II



Prof. Dr. Hendar, SE, Msi
NIK. 210499041

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Agustus 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

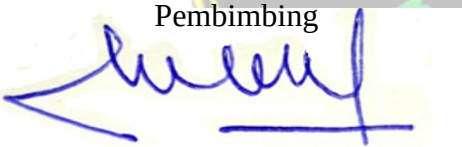
Nama : Arief Dwi Hartanto
NIM : 20402400394
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Modal Psikologis dan Tuntutan Pekerjaan, dalam Mengurangi Kelelahan Kerja“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NUPTK. 8540743644130082


Arief Dwi Hartanto
NIM 20402400394

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Arief Dwi Hartanto
NIM : 20402400394
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Modal Psikologis dan Tuntutan Pekerjaan, dalam Mengurangi Kelelahan Kerja Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025
Yang menyatakan


Arief Dwi Hartanto
NIM 20402400394

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja, serta peran modal psikologis dalam hubungan tersebut. Objek penelitian adalah seluruh sumber daya manusia (SDM) di Kantor KPP Madya Semarang, dengan jumlah sampel sebanyak 120 orang yang diambil menggunakan teknik sensus. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden, dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5.

Analisis data dilakukan dengan metode pemodelan persamaan struktural menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tuntutan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kelelahan kerja yang dialami. Selanjutnya, hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa modal psikologis berperan sebagai variabel moderasi yang efektif dalam memperlemah hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kelelahan kerja.

Kata Kunci : modal psikologis; tuntutan pekerjaan; tekanan kerja.

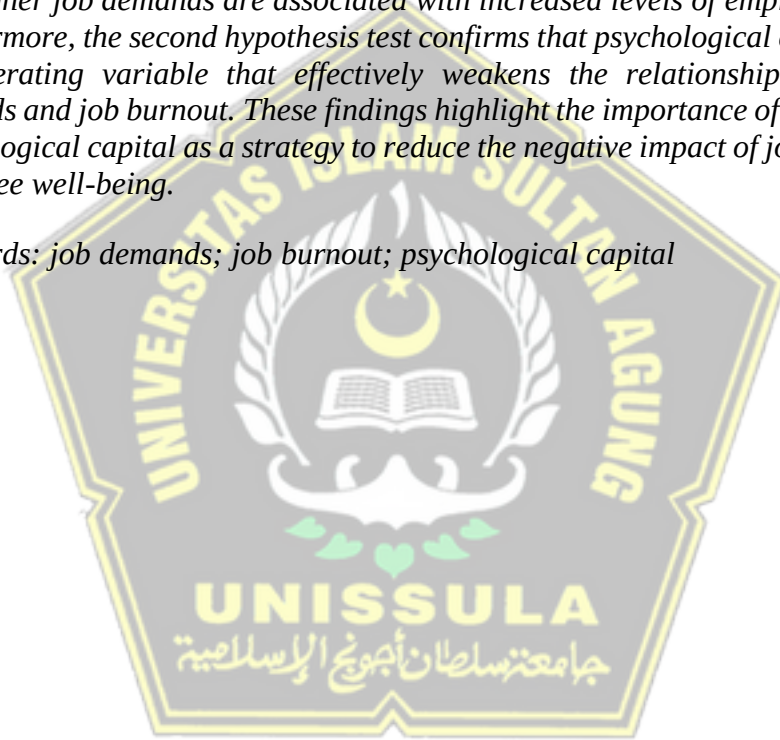


ABSTRACT

This study is an explanatory research aimed at examining the influence of job demands on job burnout, as well as the moderating role of psychological capital and supervisory support in that relationship. The object of this research is all human resources (HR) at the KPP Madya Semarang office, with a total sample of 60 employees selected using a census technique. The data used in this study is primary data, collected directly through questionnaires distributed to respondents. The questionnaires employed a Likert scale ranging from 1 to 5 to measure responses related to job demands, job burnout, psychological capital, and supervisory support variables.

Data analysis was conducted using structural equation modeling with a Partial Least Squares (PLS) approach. The results of the first hypothesis test show that job demands have a positive and significant effect on job burnout, indicating that higher job demands are associated with increased levels of employee burnout. Furthermore, the second hypothesis test confirms that psychological capital acts as a moderating variable that effectively weakens the relationship between job demands and job burnout. These findings highlight the importance of strengthening psychological capital as a strategy to reduce the negative impact of job pressure on employee well-being.

Keywords: job demands; job burnout; psychological capital



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Modal Psikologis dan Tuntutan Pekerjaan, dalam Mengurangi Kelelahan Kerja”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Widodo, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

5. Ibunda tersayang, Ir. Hj. Tarsiah S. Hardiono yang dengan kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis.
6. Istri tercinta Wulan Sari, SE. yang selalu setia mendampingi disetiap suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
7. Kepada anak-anak tersayang, Mbak Darin, Kak Tia, dan Dek Salma, yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan, serta pengingat akan tujuan mulia dari setiap usaha yang dilakukan. Kehadiran kalian adalah motivasi terbesar bagi penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik
8. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang dan semua pihak di KPP Madya Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

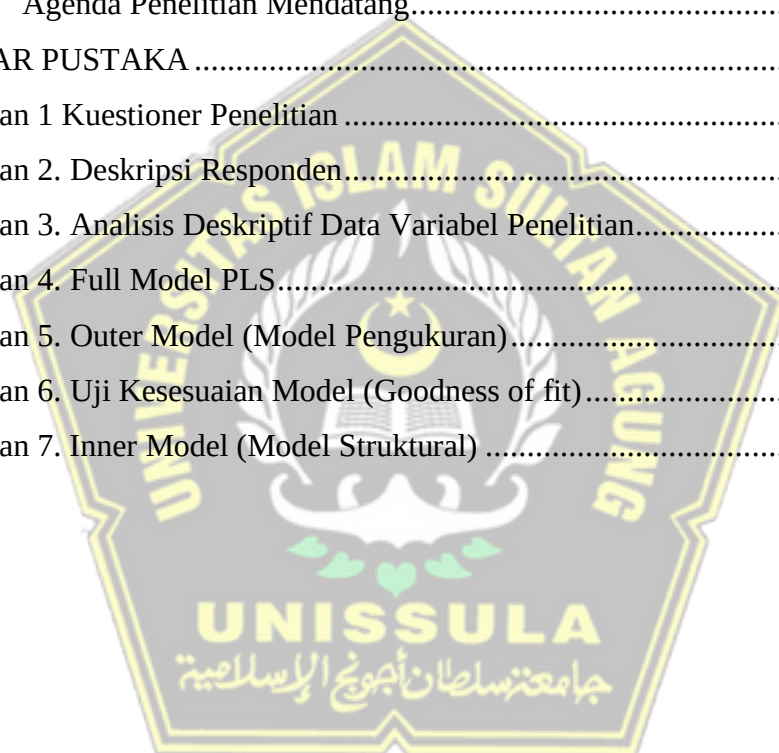
Penulis

Arief Dwi Hartanto
NIM 20402400394

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	6
KATA PENGANTAR	7
DAFTAR ISI	9
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kelelahan Kerja	7
2.2. Tuntutan Tugas.....	10
2.3. Modal Psikologis	14
2.4. Model Empirik Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1. Jenis Penelitian	18
3.2. Populasi dan Sampel.....	18
3.3. Sumber Data	19
3.4. Metode Pengumpulan Data	19
3.5. Variabel dan Indikator	20
3.6. Teknik Analisis Data	21
BAB V PAPARAN HASIL PENELITIAN	27
4.1. Deskripsi Responden	27
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	30

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	33
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	41
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	43
4.6.	Pembahasan	Error! Bookmark not defined.
BAB V PENUTUP		52
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	52
5.2.	Implikasi Teoritis.....	53
5.3.	Implikasi Praktis.....	54
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	55
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	57
DAFTAR PUSTAKA		58
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian		62
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		66
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		67
Lampiran 4. Full Model PLS.....		68
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....		69
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		71
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		72



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Salah satu tantangan terbesar dalam dunia kerja yang semakin dinamis dan penuh tekanan adalah kelelahan kerja (*job burnout*) yang dapat menurunkan kinerja dan kesejahteraan karyawan (Alessandri et al., 2018). Kelelahan kerja sering kali disebabkan oleh tingginya tuntutan pekerjaan yang tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, baik dari individu maupun lingkungan kerja (Karasek et al., 2001). Kondisi ini dapat mengakibatkan penurunan motivasi, kelelahan emosional, serta menurunnya produktivitas dalam jangka panjang (Peres & Maridjo, 2024). Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu meredam dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kesejahteraan karyawan.

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" (Karasek et al., 2001). Para peneliti telah mengakui bahwa stres merupakan hasil dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya (A. Adil & Kamal, 2020; Ahmad et al., 2021; Bakker et al., 2004; Panari et al., 2010).

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 & de Vries, 2021a).

Ketika sumber daya manusia kehabisan tenaga karena tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi, mereka tidak lagi tertarik untuk memberikan kontribusi positif (Bakker & de Vries, 2021a). Tuntutan pekerjaan yang dihadapi melebihi kekuatan diri mereka sehingga menimbulkan kelelahan (Radic et al., 2020). Kelelahan kerja / *burnout* umumnya dikonseptualisasikan sebagai sindrom stres kronis, termasuk perasaan kelelahan kronis, sikap negatif terhadap pekerjaan (sinisme), dan penurunan kemandirian profesional (Garcia et al., 2020). 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 (Costin et al., 2023).

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 tuntutan tugas karyawan dalam memperdayakan kemampuan fungsi fisiknya untuk menyelesaikan tingginya beban kerja, tekanan kerja dan kecepatan pekerjaan (Bakker and de Vries 2021).

Kelelahan kerja 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). Supervisi yang suportif dapat memberikan bimbingan, motivasi, serta solusi terhadap hambatan yang dihadapi karyawan, sehingga membantu mereka merasa lebih dihargai dan didukung dalam pekerjaannya (Judith Johnson et al., 2020).

Kelelahan kerja merupakan kelelahan karyawan secara psikis dan fisik yang disebabkan oleh situasi kerja yang tidak mendukung atau tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan (Leiter et al., 2015). Sumber daya manusia yang mengalami Kelelahan kerja akan mengalami gangguan kesehatan secara fisik maupun secara psikis sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Kubicek & Korunka, 2015). Studi terdahulu menunjukkan bahwa tuntutan tugas memiliki ***pengaruh positif signifikan terhadap Kelelahan kerja*** (M. S. Adil & Baig, 2018; Ahmad et al., 2020, 2021; Sokal et al., 2020), sedangkan studi lain menunjukkan bahwa ***tuntutan tugas memiliki pengaruh negatif terhadap kelelahan kerja*** (Gerich & Weber, 2020). Berdasarkan kontroversi hasil penelitian tersebut maka penelitian ini mengajukan variabel modal psikologis sebagai variabel moderasi antara tuntutan tugas terhadap kelelahan kerja.

Salah satu faktor yang berperan dalam menghadapi kelelahan kerja adalah *psychological capital*/ Modal psikologis, yang mencakup keyakinan diri (*self-efficacy*), harapan (*hope*), ketahanan mental (*resilience*), dan optimisme (*optimism*) (Luthans et al., 2004). Individu dengan modal psikologis yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja, beradaptasi dengan tantangan, serta tetap mempertahankan kinerja yang baik (Huang et al., 2021).

Penelitian terbaru menunjukkan tentang peran modal psikologis dalam upaya untuk mengurangi kelelahan perawat dalam menghadapi tingginya pasien (Kim & Kweon, 2020). Modal psikologis dilihat sebagai sumber daya manusia yang penting (Luthans et al. 2006). Modal psikologis adalah keadaan psikologis positif yang memanfaatkan kekuatan psikologis individu untuk mencapai tujuan dan mendorong kinerja (Luthans, Luthans, and Luthans 2004). Konstituen dari modal psikologis adalah potensi pengembangan diri dengan efikasi diri, optimisme, harapan dan ketahanan (Luthans et al. 2006). Modal psikologis 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 tuntutan tugas yang tinggi (Grover et al. 2019).

Beberapa penelitian terbaru telah melakukan penelitian tentang hubungan antara modal psikologis dan kelelahan kerja (Chen, 2020; Kim & Kweon, 2020; Vîrga et al., 2020). Namun secara umum literatur mengenai hubungan antara Modal psikologis dan kelelahan masih relatif kecil, penelitian penelitian tersebut hanya menganalisis pengaruh parsial dari hubungan antara Modal psikologis dan variabel seperti stres kerja dan kelelahan kerja (Kim & Kweon, 2020).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “***Bagaimana peran moderasi modal psikologis terhadap dampak tuntutan tugas terhadap kelelahan kerja?***”. Kemudian pertanyaan

penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah tuntutan tugas berpengaruh terhadap kelelahan kerja?
2. Apakah dukungan modal psikologis mampu melemahkan dampak tuntutan tugas terhadap kelelahan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh tuntutan tugas terhadap kelelahan kerja
2. Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh moderasi modal psikologis terhadap pengaruh tuntutan tugas terhadap kelelahan kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Organisasi: diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan khususnya terkait dengan modal psikologis dalam mengelola tuntutan tugas agar tidak muncul kelelahan kerja yang dapat berakibat fatal bagi kinerja organisasi.
2. Akademis: diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan modal psikologis sebagai cara untuk menurunkan dampak tuntutan tugas terhadap kelelahan kerja dan diharapkan dapat dipergunakan untuk

penunjang penelitian berikutnya.

3. Praktisi: diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat menurunkan keinginan pindah kerja terkait dengan adanya kelelahan kerja



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian yang mencakup kelelahan kerja (*job burnout*), modal psikologis (*Psychological capital*), dan tuntutan tugas (*job demands*). 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. Kelelahan Kerja

Kelelahan kerja merupakan konsep kelelahan kerja telah digunakan untuk menjelaskan karyawan yang mengalami stres kerja yang kronis dan kumulatif di tempat kerja (Alessandri et al., 2018). Kelelahan kerja atau *Job Burnout* adalah salah satu jenis stres dalam dan dapat menjadi hambatan besar bagi kesejahteraan sumber daya manusia dan organisasi (Day et al., 2017). Kelelahan kerja didefinisikan sebagai respon lama dari stres yang dialami di tempat kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Kelelahan kerja 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 (Maslach & Schaufeli, 2018).

Baker dan Demerouti menyatakan bahwa burnout mempunyai lima dimensi utama (Bakker et al., 2004) yaitu: kelelahan fisik, kelelahan emosional,

kelelahan mental, rendahnya penghargaan terhadap diri, dan depersonalisasi. Kelima dimensi inilah yang diperlakukan sebagai aspek-aspek untuk menyusun angket dalam mengungkap Kelelahan kerja. Menurut (Maslach & Schaufeli, 2018) 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. Dalam perspektif organisasi beban kerja berarti produktivitas, sedangkan dalam perspektif individu beban kerja berarti beban waktu dan tenaga (Leiter et al., 2015).

Komponen burnout menurut Pines dan Aronson terdapat tiga aspek, yaitu (Pines & 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 (Alessandri et al., 2018). 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 kelelahan kerja oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Burnout adalah kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh stres kerja yang berkepanjangan, ditandai dengan penurunan motivasi, perasaan sinisme terhadap pekerjaan, serta menurunnya efektivitas dalam bekerja. Dalam penelitian ini kelelahan kerja diukur dengan menggunakan indikator yang di kembangkan 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. Tuntutan Tugas

Job demand atau tuntutan tugas merupakan gambaran dari seberapa keras seseorang bekerja (*how hard you work*) (Karasek et al., 2001). Tuntutan tugas menunjukkan persepsi seseorang terhadap beban kerja, tugas tak terduga, dan tugas yang berkorelasi dengan konflik personal (Ahmad et al., 2021). Penelitian terdahulu mendefinisikan tuntutan tugas sebagai tingginya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu dan kecepatan yang telah ditentukan (Bakker & de Vries, 2021b).

Jansen (2000) 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, dimana subdimensi yang digunakan adalah beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, dan *personal conflict* (Karasek et al., 2001).

Tuntutan tugas 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). Tuntutan tugas terkait erat dengan adanya batas waktu yang diberikan kepada pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dan seberapa cepat seseorang harus menyelesaikan pekerjaannya (Gilboa et al., 2008) berkaitan dengan konflik personal yang dialami pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (Adil and Baig 2018).

Tuntutan tugas adalah aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya berkelanjutan dan, oleh karena itu, terkait dengan biaya fisiologis dan psikologis (Wieck et al., 2021). Tuntutan tugas 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 (Ahmad et al., 2021). Tuntutan tugas yang sering dialami oleh pekerja menurut (Bakker & Demerouti, 2007) 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 (Karasek et al., 2001) 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 dihadapkan 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.

Tuntutan tugas (*job demand*) adalah segala aspek pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, mental, atau emosional yang tinggi, seperti beban kerja, tekanan waktu, serta kompleksitas tugas, yang dapat berdampak pada stres dan kesejahteraan karyawan. Indikator yang digunakan adalah beban kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, dan *personal conflict* (Karasek et al., 2001) :

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

Tuntutan pekerjaan telah dianggap sebagai penyebab utama tekanan psikologis di kalangan pekerja seperti peningkatan beban kerja dan lingkungan kerja yang buruk (Ahmad et al., 2021); menguras energi yang dibutuhkan untuk

menyelesaikan tugas mereka (Sokal et al., 2020) dan berkontribusi pada tingkat burnout yang tinggi (M. S. Adil & Baig, 2018).

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa Tuntutan pekerjaan 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 burnt out* (Dounavi et al., 2019; Firdaus et al., 2023; Gerich & Weber, 2020; Sharplin, 2021; Xian et al., 2020), Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Bila tuntutan pekerjaan sumber daya manusia tinggi, maka kelelahan kerja semakin tinggi

2.3. Modal Psikologis

Konsep modal psikologis atau *psychological capital* menggabungkan *human capital* dan *social capital* untuk memperoleh keuntungan kompetitif (Luthans et al., 2004). Modal psikologis ini didefinisikan sebagai hal positif psikologis yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk dapat membantu individu tersebut untuk dapat berkembang (Huang et al., 2021). Luthans menyatakan bahwa modal psikologis 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., 2004).

Modal psikologis merupakan suatu kapasitas positif individu yang terbarukan, saling melengkapi dan dapat saling bersinergis (Grover et al., 2019). Individu dengan modal psikologis yang tinggi akan menjadi individu yang fleksibel dan adaptif untuk bertindak dengan kapasitas yang berbeda untuk memenuhi tuntutan secara dinamis (Slåtten et al., 2020). 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 (Vîrga et al., 2020).

Modal psikologis (Psychological Capital) adalah kapasitas psikologis positif yang dimiliki individu, yang terdiri dari keyakinan diri (*self-efficacy*), harapan (*hope*), ketahanan mental (*resilience*), dan optimisme (*optimism*), yang membantu mereka menghadapi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan mencapai kinerja yang lebih baik. Indikator *psychological capital* adalah *self-efficacy/confidence*, *optimism*, *hope* dan *resiliency* (Luthans et al., 2004) :

1. *self-efficacy/confidence* adalah sejauhmana seseorang memiliki keyakinan terhadap penilaiannya atas kemampuannya 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.

Modal Psikologis dan kapasitas penyusunnya (optimisme, efikasi diri, harapan, dan ketahanan) adalah sumber daya psikologis yang lebih relevan untuk sikap, perilaku, dan hasil kinerja terkait pekerjaan (Huang et al., 2021). Sumber daya psikologis dianggap berpengaruh dalam membimbing kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan (A. Adil & Kamal, 2020; Sarwar et al., 2021). Modal psikologis meningkatkan kemampuan individu untuk mengatasi keadaan yang merugikan dan memanfaatkan sumber daya secara efisien dengan memberikan lebih banyak kapasitas untuk mengatasi tantangan pekerjaan (Azkiati Z et al., 1970; Liu et al., 2021; Zhafira et al., 2019).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa *Psychological capital* mempunyai pengaruh terhadap kemauan dan sikap seseorang dalam menghadapi *job demands* yang harus diselesaikan. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk meneliti keterkaitan antara *Psychological capital* dengan kelelahan kerja / *job burnout*. Hasil studi mengatakan bahwa modal psikologis dapat menurunkan kelelahan kerja (Liu et al., 2021)). Modal psikologis memiliki pengaruh yang signifikan dalam menghadapi stres kerja dan dampak dari stres kerja seperti kelelahan kerja (Heng et al., 2020; Khalid et al., 2020).

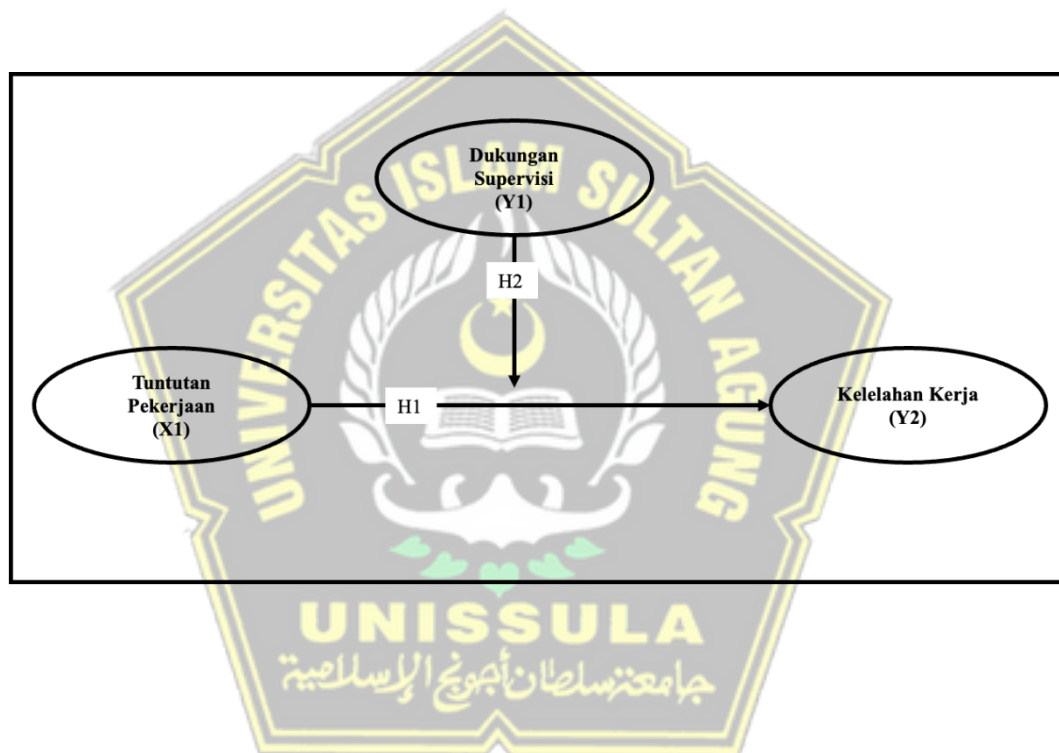
H2 : Ketika modal psikologis SDM berada pada tingkat tinggi, dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja akan berkurang. Sebaliknya, jika modal psikologis SDM rendah, tuntutan pekerjaan

cenderung memberikan efek yang lebih besar dalam meningkatkan kelelahan kerja.

2.4. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian literatur dan temuan dari beberapa penelitian terdahulu, model empiris yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory*). Menurut (Widodo, 2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel. Dalam hal ini menguji pengaruh tuntutan tugas, kelelahan kerja, dan modal psikologis. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan data yang menjadi perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang telah ditentukan. Populasi berkaitan dengan data-data, jika seorang manusia memberikan data, maka ukuran atau banyaknya populasi akan sama banyaknya manusia. Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM di Kantor KPP Madya Semarang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Teknik pengambilan sample menggunakan teknik sampling dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga dalam penelitian

ini, sample adalah seluruh SDM pada Kantor KPP Madya Semarang sejumlah 117 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi adalah merupakan sample.

3.3. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data primer merupakan data yang di ambil langsung dari sumber data yang dikumpulkan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data primer berupa kuisisioner dengan wajib pajak orang pribadi yang ada di wilayah kerja KPP Madya Semarang. Kuesioner berisi daftar pertanyaan sesuai indikator yang diterapkan dan sesuai variabel dalam penelitian yaitu beban tuntutan tugas, kelelahan kerja, dan modal psikologis.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada wajib pajak yang menjadi responden. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui dua metode yaitu menyebarkan langsung dan secara online melalui *Google Form*. Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi berupa catatan-catatan, buku, surat kabar, majalah, lain sebagainya yang sesuai dengan variabel yang diteliti yaitu tuntutan tugas, kelelahan kerja, dan modal psikologis.

Dalam mengisi kuesioner dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan skala interval. Lima skala likert adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.5. Variabel dan Indikator

Dalam menguji penelitian ini, variabel yang digunakan adalah tuntutan tugas, kelelahan kerja dan modal psikologis. Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kelelahan kerja oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Burnout adalah kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh stres kerja yang berkepanjangan, ditandai dengan penurunan motivasi, perasaan sinisme terhadap pekerjaan, serta menurunnya efektivitas dalam bekerja.	1) Kelelahan fisik, 2) Kelelahan emosional, 3) Kelelahan mental, 4) Rendahnya penghargaan terhadap diri (<i>low personal accomplishment</i>) 5) Depersonalisasi,	(Karasek et al., 2001)
2	Tuntutan tugas (<i>job demand</i>) segala aspek pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, mental, atau emosional yang tinggi, seperti beban kerja, tekanan waktu, serta kompleksitas tugas, yang dapat berdampak pada stres dan kesejahteraan karyawan.	1) beban kerja (<i>workload</i>), 2) tekanan dalam waktu, 3) <i>personal conflict</i>	(Karasek et al., 2001)
3.	Modal psikologis (Psychological Capital) kapasitas psikologis positif yang dimiliki individu, yang terdiri dari keyakinan diri (<i>self-efficacy</i>), harapan (<i>hope</i>), ketahanan mental (<i>resilience</i>), dan optimisme (<i>optimism</i>), yang membantu mereka menghadapi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan mencapai kinerja yang lebih baik.	1) <i>self-efficacy/confidence</i> , 2) <i>optimism</i> , 3) <i>hope</i> 4) <i>resiliency</i>	(Luthans et al., 2004)

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 variabel *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 :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model* ,yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

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 :

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

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu 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 lewat prosedur *bootstrapping*.

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *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.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage 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.

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

3. *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.

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

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. 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 :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ 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.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_o : \beta_1 =$ tidak ada pengaruh signifikan dari variabel

0, bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \beta_1 \neq$ ada pengaruh signifikan dari variabel bebas

0, terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{tabel} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3). Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{hitung} \geq t^{tabel} \text{ atau } t^{hitung} \leq -t^{tabel}$$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu 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 ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

PAPARAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur sebanyak 60 Orang. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 60 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan gender, umur, pendidikan dan masa kerja dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	28	46.7
Wanita	32	53.3
Total	60	100.0

Sajian data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jenis kelamin wanita yaitu sebanyak 32 responden (53,3%), sedangkan responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 28 responden (46,7%). Pegawai

wanita biasanya lebih fokus pada satu tugas dalam satu waktu, sering dianggap lebih langsung dalam pendekatan penyelesaian masalah. Sedangkan pegawai pria dianggap lebih baik dalam multitasking dan mampu mengelola beberapa tugas sekaligus.

2. Umur

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan umur sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Prosentase
<30 tahun	11	18.3
31 - 45 tahun	33	55.0
>45 tahun	16	26.7
Total	60	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 31 - 45 tahun sebanyak 33 responden (55,0%). Responden dengan usia kurang dari 30 tahun sebanyak 11 responden (18,3%), dan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 16 responden (26,7%). Pada usia 21 - 30 tahun banyak individu telah mencapai tingkat kematangan pribadi dan profesional yang lebih tinggi.

3. Pendidikan Terakhir

Responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana S1 sebanyak 31 responden (51,7%). Responden pendidikan terakhir D3/D4 sebanyak 22 responden (36,7%), dan terdapat 7 responden (11,7%) Pascasarjana S2. Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini

dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
D3/D4	22	36.7
Sarjana S1	31	51.7
Pascasarjana S2	7	11.7
Total	60	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Pegawai dengan pendidikan S1 umumnya memiliki pemahaman yang lebih luas dan mendalam di bidang akademis. Pegawai cenderung memiliki kemampuan analisis, berpikir kritis, dan pemecahan masalah yang lebih terstruktur. Keunggulan ini sangat menunjang pelaksanaan kerja di Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Dengan banyaknya pegawai berpendidikan tinggi, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4. Masa kerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
<1 tahun	1	1.7
1 - <5 tahun	21	35.0
5 - <20 tahun	30	50.0
20 - <30 tahun	7	11.7
>30 tahun	1	1.7
Total	60	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah bekerja

antara 5 - <20 tahun sebanyak 30 responden (50,0%). Terdapat 1 responden (1,7%) yang masa kerjanya kurang dari 1 tahun. Responden dengan masa kerja 1 - <5 tahun sebanyak 21 responden (35,0%), masa kerja 20 - <30 tahun sebanyak 7 responden (11,7%), dan terdapat 1 responden (1,7%) dengan masa kerja > 30 tahun. Berdasarkan temuan tersebut, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 5 - <20 tahun. Pada masa ini pegawai secara umum dapat dinilai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak,

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33, kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan berikut:

1. Tuntutan Pekerjaan (X1)

Variabel Tuntutan Pekerjaan diukur dengan 3 indikator yakni: beban

kerja (*workload*), tekanan dalam waktu, dan personal conflict. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Tuntutan Pekerjaan:

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Tuntutan Pekerjaan

	Indikator	N	Min	Max	Mean
X1-1	Beban kerja (<i>workload</i>)	60	1.00	5.00	2.73
X1-2	Tekanan dalam waktu	60	1.00	5.00	2.73
X1-3	Personal conflict	60	1.00	5.00	2.65
Mean variabel					2.71

Sumber : Data Primer 2024.

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Tuntutan Pekerjaan secara keseluruhan sebesar 2,71 terletak pada rentang kategori sedang (skor 2,34 – 3,66). Artinya, bahwa responden memberikan penilaian bahwa pegawai mendapat tuntutan pekerjaan yang cukup besar. Hasil deskripsi data pada variabel tuntutan pekerjaan didapatkan dua indikator dengan nilai *mean* tertinggi yang sama (2,73), yaitu indikator Beban kerja (*workload*) dan indikator Tekanan dalam waktu. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Personal conflict yaitu diperoleh skor 2,65.

2. Kelelahan Kerja (Y1)

Variabel Kelelahan Kerja diukur dengan lima indikator yakni: Kelelahan fisik, Kelelahan emosional, Kelelahan mental, Rendahnya penghargaan terhadap diri (low personal accomplishment), Depersonalisasi. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kelelahan Kerja:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel Kelelahan Kerja

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Y1-1	Kelelahan fisik	60.00	1.00	5.00	2.15
Y1-2	Kelelahan emosional	60.00	1.00	5.00	2.07
Y1-3	Kelelahan mental	60.00	1.00	5.00	2.43
Y1-4	Rendahnya penghargaan terhadap diri (low personal accomplishment)	60.00	1.00	5.00	2.08
Y1-5	Depersonalisasi	60.00	1.00	5.00	2.43
Mean variabel					2.23

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Kelelahan Kerja secara keseluruhan sebesar 2,23 terletak pada rentang kategori sedang (skor 1,00 – 2,33). Artinya, bahwa rata-rata responden tidak terlalu banyak mengalami kelelahan kerja. Hasil deskripsi data pada variabel Kelelahan Kerja didapatkan dua indikator dengan nilai *mean* tertinggi (2,43), yaitu indikator kelelahan mental dan indikator depersonalisasi. Indikator Kelelahan Kerja yang mendapatkan skor terendah adalah Kelelahan Emosional yaitu diperoleh skor 2,07.

3. Modal Psikologis (Z1)

Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Modal Psikologis :

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel Modal Psikologis

	Indikator	N	Min	Max	Mean
Z1-1	Self-efficacy/confidence	60.00	1.00	5.00	3.75
Z1-2	Optimism	60.00	1.00	5.00	3.85
Z1-3	Hope	60.00	1.00	5.00	3.78

Z1-4	Resiliency	60.00	1.00	5.00	3.73
		Rata-rata variabel			3.78

Variabel Modal Psikologis diukur dengan empat indikator yakni: *self-efficacy/confidence*, *optimism*, *hope*, *resiliency*. Pada Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai mean data variabel Modal Psikologis secara keseluruhan sebesar 3,78 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki Modal Psikologis yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Modal Psikologis didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Optimism dengan skor 3,85. Hasil deskripsi data pada variabel Modal Psikologis didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah Resiliency dengan skor 3,73.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*).

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model yang diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Evaluasi Validitas Konvergen Tuntutan Pekerjaan (X1)

Pengukuran variabel Tuntutan Pekerjaan pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Tuntutan Pekerjaan menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Tuntutan Pekerjaan.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Tuntutan Pekerjaan (X1)

Indikator	Outer Loading
X1-1 <- Tuntutan Pekerjaan	0.898
X1-2 <- Tuntutan Pekerjaan	0.968
X1-3 <- Tuntutan Pekerjaan	0.970

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor indikator pada variabel Tuntutan Pekerjaan (X1) secara keseluruhan didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Tuntutan Pekerjaan (X1) mampu dijelaskan dengan baik secara convergent atau valid oleh indikatornya, yaitu Beban kerja (*workload*), Tekanan dalam waktu, dan *Personal conflict*.

2) Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kelelahan Kerja (Y1)

Pengukuran variabel Kelelahan Kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kelelahan Kerja menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Kelelahan Kerja* (Y1)

Indikator	Outer Loading
Y2_1 <- Kelelahan Kerja	0.845
Y2_2 <- Kelelahan Kerja	0.909
Y2_3 <- Kelelahan Kerja	0.934
Y2_4 <- Kelelahan Kerja	0.896
Y2_5 <- Kelelahan Kerja	0.897

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor indikator

pada variabel Kelelahan Kerja (Y1) secara keseluruhan didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kelelahan Kerja (Y1) mampu dijelaskan dengan baik secara convergent atau valid oleh indikatornya, yaitu Kelelahan fisik, Kelelahan emosional, Kelelahan mental, Rendahnya penghargaan terhadap diri (low personal accomplishment) , serta Depersonalisasi.

3) Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Modal Psikologis (Z)

Variabel Modal Psikologis pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Modal Psikologis seperti tersaji berikut ini.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Modal Psikologis (Z)

Indikator	Outer Loading
Z_1 <- Modal Psikologis	0.935
Z_2 <- Modal Psikologis	0.897
Z_3 <- Modal Psikologis	0.921
Z_4 <- Modal Psikologis	0.937

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Modal Psikologis (Z) secara keseluruhan didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Modal Psikologis (Y2) mampu dijelaskan dengan baik secara convergent atau valid oleh indikatornya, yaitu Self-efficacy/confidence, Optimism, Hope, dan Resiliency.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing

variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.11
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kelelahan Kerja	Modal Psikologis	Tuntutan Pekerjaan
Kelelahan Kerja	0.897		
Modal Psikologis	-0.739	0.923	
Tuntutan Pekerjaan	0.354	-0.053	0.946

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Sajian hasil pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk

berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.12
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Modal Psikologis <-> Kelelahan Kerja	0.785
Tuntutan Pekerjaan <-> Kelelahan Kerja	0.373
Tuntutan Pekerjaan <-> Modal Psikologis	0.056
Sumber: Data primer yang diolah (2024)	

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data

dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kelelahan Kerja	Modal Psikologis	Tuntutan Pekerjaan
X1_1	0.287	-0.034	0.898
X1_2	0.365	-0.049	0.968
X1_3	0.345	-0.065	0.970
Y2_1	0.845	-0.686	0.289
Y2_2	0.909	-0.654	0.351
Y2_3	0.934	-0.669	0.378
Y2_4	0.896	-0.683	0.280
Y2_5	0.897	-0.617	0.284
Z_1	-0.694	0.935	-0.036
Z_2	-0.664	0.897	-0.061
Z_3	-0.663	0.921	-0.046
Z_4	-0.705	0.937	-0.053

Apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri (cetak tebal) lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid.

Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil

pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kelelahan Kerja	0.939	0.953	0.804
Modal Psikologis	0.942	0.958	0.851
Tuntutan Pekerjaan	0.941	0.962	0.894

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2024

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Work Motivation, Kelelahan Kerja, dan Tuntutan Pekerjaan memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti

mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14
Nilai R-Square

	R-square
Kelelahan Kerja	0.652

Koefisien determinasi (R-square) kelelahan kerja yang didapatkan dari model sebesar 0,652 artinya variabel kelelahan kerja dapat dijelaskan 65,2% oleh variabel tuntutan pekerjaan. Sedangkan sisanya 34,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,652) berada pada di atas nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel tuntutan

pekerjaan dan moderasi modal psikologis memberikan pengaruh terhadap variabel kelelahan kerja pada kategori sedang.

4.4.2. Q-square

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.16
Nilai Statistik Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kelelahan Kerja	300.000	147.368	0.509

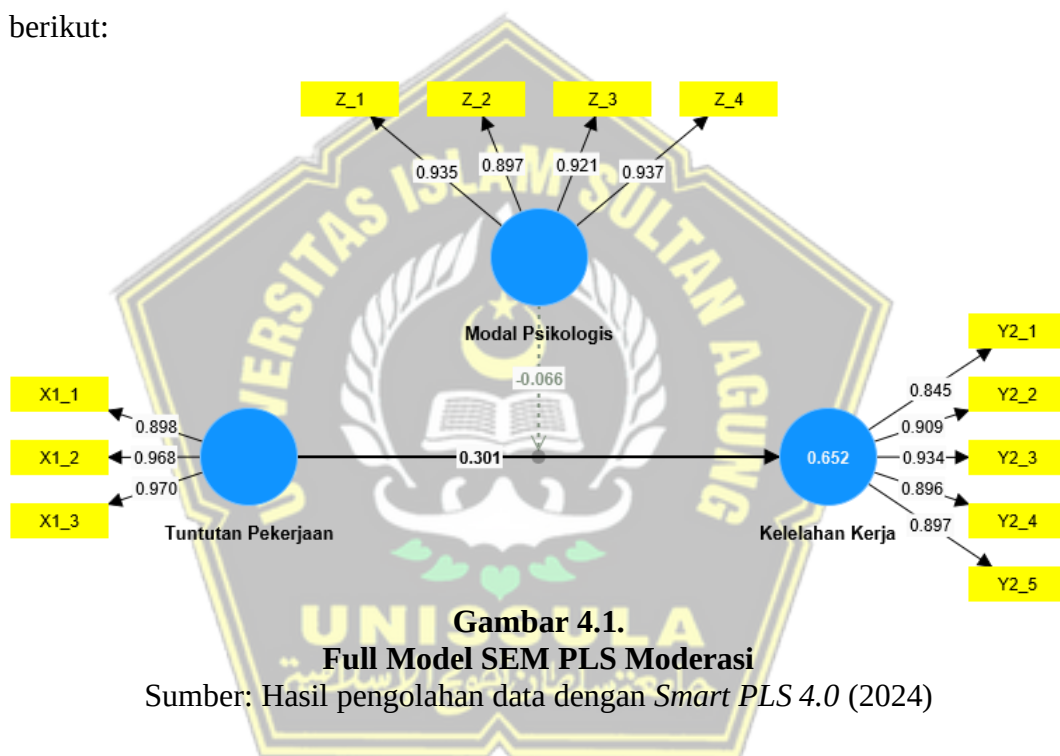
Perhitungan Q-square (Q^2) Kelelahan Kerja dihasilkan nilai 0,509 yang lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat dalam memprediksi variabel Kelelahan Kerja. Artinya, model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui

uji statistik *t* (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Tuntutan Pekerjaan terhadap Modal Psikologis melalui mediasi *Kelelahan Kerja* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



4.5.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan sebelum dilakukan uji hipotesis. Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Modal Psikologis -> Kelelahan Kerja	1.069
Tuntutan Pekerjaan -> Kelelahan Kerja	1.037
Modal Psikologis x Tuntutan Pekerjaan -> Kelelahan Kerja	1.106

Sesuai hasil pengujian multikolinieritas di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel tidak ada yang berada di atas nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Uji Hipotesis Pembahasan

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.14
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Modal Psikologis -> Kelelahan Kerja	-0.702	-0.697	0.084	8.353	0.000
Tuntutan Pekerjaan -> Kelelahan Kerja	0.301	0.301	0.095	3.159	0.002
Modal Psikologis x Tuntutan Pekerjaan -> Kelelahan Kerja	-0.066	-0.073	0.083	2.194	0.027

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2024)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : *Bila tuntutan pekerjaan sumber daya manusia tinggi, maka kelelahan kerja semakin tinggi.*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Tuntutan Pekerjaan terhadap Kelelahan Kerja yakni 0,301. Hasil itu memberi bukti bahwa Tuntutan Pekerjaan memberi pengaruh positif kepada Kelelahan Kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,159) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Tuntutan Pekerjaan secara positif dan signifikan mempengaruhi Kelelahan Kerja. Hasil ini berarti semakin baik Tuntutan Pekerjaan, maka Kelelahan Kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Bila tuntutan pekerjaan sumber daya manusia tinggi, maka kelelahan kerja semakin tinggi*' dapat **diterima**.

Uji hipotesis pertama memberi bukti bahwa Tuntutan Pekerjaan memberi pengaruh positif dan signifikan kepada Kelelahan Kerja. Hasil ini berarti semakin baik Tuntutan Pekerjaan, maka Kelelahan Kerja akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa Tuntutan pekerjaan 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 burnt out* (Dounavi et al., 2019; Firdaus et al., 2023; Gerich & Weber, 2020; Sharplin, 2021; Xian et al., 2020).

Tuntutan Pekerjaan pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator Beban kerja (*workload*), Tekanan dalam waktu, dan *Personal conflict*. Tiga indikator tersebut mampu meningkatkan variabel Kelelahan Kerja yang pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator Kelelahan fisik, Kelelahan emosional, Kelelahan mental, Rendahnya penghargaan terhadap diri (*low personal accomplishment*), serta Depersonalisasi.

Berdasarkan hasil analisis, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel Tuntutan Pekerjaan adalah *personal conflict* (konflik pribadi), sementara pada variabel Kelelahan Kerja, indikator dengan nilai tertinggi adalah kelelahan mental. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat konflik pribadi yang dialami individu dalam lingkungan kerja maka semakin besar pula kecenderungan individu mengalami kelelahan mental. Dengan kata lain, konflik yang bersifat personal dalam konteks pekerjaan menjadi pemicu utama terkurasnya energi psikologis dan emosional karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kesehatan mental, motivasi, serta kinerja kerja secara keseluruhan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel Tuntutan Pekerjaan, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah beban kerja (*workload*), sementara pada variabel Kelelahan Kerja, indikator dengan nilai terendah adalah kelelahan fisik. Meskipun kontribusi kedua indikator ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya dalam membentuk konstruk masing-masing variabel, hubungan antara keduanya tetap menunjukkan kecenderungan yang signifikan. Semakin tinggi intensitas beban kerja yang diterima individu baik dalam bentuk volume tugas, tekanan waktu, maupun tuntutan produktivitas maka akan semakin besar pula kemungkinan individu mengalami kelelahan secara fisik. Artinya, tuntutan fisik yang berlebihan akibat pekerjaan yang padat dapat menguras energi tubuh, menurunkan stamina, dan bahkan berdampak pada gangguan kesehatan jasmani, yang pada akhirnya dapat menurunkan efisiensi serta keselamatan kerja.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : *Ketika Modal Psikologis SDM berada pada tingkat tinggi, dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja akan berkurang. Sebaliknya, jika Modal Psikologis SDM rendah, tuntutan pekerjaan cenderung memberikan efek yang lebih besar dalam meningkatkan kelelahan kerja.*

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh variabel interaksi (Modal

Psikologis x Tuntutan Pekerjaan) terhadap Kelelahan Kerja yakni - 0.066. Hasil itu memberi bukti bahwa pengaruh moderasi Modal Psikologis dapat memperlemah hubungan Tuntutan Pekerjaan dengan Kelelahan Kerja. Hasil uji t diketahui besarnya t-hitung (2.194) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,027) lebih kecil dari 0,05. Atas dasar pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh moderasi Modal Psikologis pada hubungan Tuntutan Pekerjaan dan Kelelahan Kerja. Hasil ini berarti Modal Psikologis yang tinggi dapat melemahkan pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *"Ketika Modal Psikologis SDM berada pada tingkat tinggi, dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja akan berkurang. Sebaliknya, jika Modal Psikologis SDM rendah, tuntutan pekerjaan cenderung memberikan efek yang lebih besar dalam meningkatkan kelelahan kerja"* dapat **diterima**.

Uji hipotesis kedua membuktikan bahwa pengaruh moderasi Modal Psikologis dapat memperlemah hubungan Tuntutan Pekerjaan dengan Kelelahan Kerja. Hasil ini berarti Modal Psikologis yang tinggi dapat melemahkan pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja. Yang artinya ketika Modal Psikologis SDM berada pada tingkat tinggi, dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan kerja akan berkurang.

Modal Psikologis pada penelitian ini diukur dari refleksi empat

indikator yaitu indikator *Self-efficacy/confidence*, *Optimism*, *Hope*, dan *Resiliency*. Kemudian Tuntutan Pekerjaan pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator Beban kerja (*workload*), Tekanan dalam waktu, dan *Personal conflict*. Tiga indikator tersebut mampu meningkatkan variabel Kelelahan Kerja yang pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator Kelelahan fisik, Kelelahan emosional, Kelelahan mental, Rendahnya penghargaan terhadap diri (*low personal accomplishment*), serta Depersonalisasi.

Berdasarkan hasil analisis, indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel Modal Psikologis adalah *resiliency*, yaitu kemampuan individu untuk bangkit kembali dari tekanan atau kesulitan. Sementara itu, pada variabel Tuntutan Pekerjaan, indikator tertinggi adalah *personal conflict*, yang mencerminkan adanya ketegangan atau konflik antarpribadi dalam lingkungan kerja. Adapun pada variabel Kelelahan Kerja, indikator dengan kontribusi paling besar adalah kelelahan mental, yang menggambarkan kondisi kelelahan psikologis akibat tekanan berkepanjangan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *resiliency* yang dimiliki oleh sumber daya manusia, maka semakin mampu individu tersebut mengendalikan atau meredam dampak negatif dari konflik pribadi yang terjadi di tempat kerja terhadap kelelahan mental yang mungkin timbul. Artinya, ketangguhan mental dan emosional seseorang menjadi faktor pelindung penting dalam menjaga kesehatan psikologis di tengah dinamika dan tekanan sosial di

lingkungan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel Modal Psikologis, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah optimisme, yaitu sikap positif individu dalam memandang masa depan dan keyakinan bahwa hal-hal baik akan terjadi. Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel Tuntutan Pekerjaan adalah beban kerja, yang mencerminkan jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Adapun pada variabel Kelelahan Kerja, indikator terendah adalah kelelahan fisik, yang merujuk pada keletihan tubuh akibat aktivitas kerja yang terus-menerus atau berlebihan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusi masing-masing indikator relatif lebih kecil, optimisme tetap memainkan peran penting dalam mengurangi dampak negatif dari tingginya beban kerja terhadap kelelahan fisik. Artinya, individu yang memiliki sikap optimis cenderung lebih mampu mengelola tekanan kerja secara konstruktif, menjaga semangat, dan memelihara energi fisiknya, sehingga beban kerja yang berat tidak langsung berujung pada kelelahan jasmani yang mengganggu produktivitas dan kesejahteraan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis pembuktian hipotesis maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*reseach question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa Tuntutan Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kelelahan Kerja, yang berarti semakin tinggi tuntutan pekerjaan, maka tingkat kelelahan kerja juga akan meningkat. Pengaruh ini terutama dipicu oleh konflik pribadi yang menjadi indikator dominan dalam tuntutan pekerjaan dan berdampak besar pada kelelahan mental sebagai bentuk utama dari kelelahan kerja. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan, baik secara fisik maupun psikologis, dapat menyebabkan kelelahan menyeluruh yang berdampak negatif terhadap kondisi mental, motivasi, dan kinerja karyawan.
- 2) Uji hipotesis kedua membuktikan bahwa Modal Psikologis berperan sebagai variabel moderasi yang mampu memperlemah hubungan antara Tuntutan Pekerjaan dan Kelelahan Kerja. Artinya, ketika individu memiliki tingkat Modal Psikologis yang tinggi—seperti rasa percaya diri, harapan, optimisme, dan ketangguhan—dampak negatif dari beban kerja, tekanan waktu, maupun konflik pribadi terhadap kelelahan, terutama kelelahan mental dan fisik, akan berkurang. Dengan demikian, Modal Psikologis menjadi faktor pelindung

yang penting dalam menjaga keseimbangan psikologis dan fisik karyawan dalam menghadapi tekanan kerja yang kompleks.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi berarti dalam pengembangan teori yang berkaitan dengan hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kelelahan kerja. Temuan menunjukkan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan, terutama yang bersifat pribadi seperti konflik antarindividu, tidak hanya berdampak pada kelelahan fisik, tetapi juga secara signifikan meningkatkan risiko kelelahan mental dan emosional. Hal ini memperkuat pemahaman dalam kerangka teori Job Demands-Resources Model, yang menempatkan tuntutan pekerjaan sebagai faktor risiko utama dalam munculnya burnout. Penelitian ini juga memperluas wawasan teoretis dengan mengidentifikasi bahwa di antara berbagai bentuk tekanan kerja, konflik pribadi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kelelahan mental, yang merupakan dimensi kelelahan paling berat secara psikologis.

Kemudian hasil penelitian mengonfirmasi peran moderasi modal psikologis dalam melemahkan hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kelelahan kerja. Modal psikologis, yang mencakup kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketangguhan, terbukti mampu menjadi pelindung dari dampak negatif tekanan kerja terhadap burnout. Ditemukannya resiliency sebagai indikator yang paling dominan semakin mempertegas pentingnya ketangguhan individu dalam menghadapi tekanan psikologis di lingkungan kerja, serta mengarah pada perlunya

pengembangan strategi intervensi berbasis kekuatan personal untuk membantu karyawan mengelola stres kerja.

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang memperkuat integrasi antara model tuntutan dan sumber daya kerja (JD-R Model) dengan teori modal psikologis. Penekanan bahwa burnout tidak semata-mata disebabkan oleh tingginya tekanan dari luar, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kekuatan internal individu, memberikan landasan teoritis bagi pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, pendekatan yang menggabungkan pengelolaan tuntutan eksternal dengan penguatan kapasitas psikologis internal menjadi penting untuk menjaga kesejahteraan dan ketahanan kerja individu di tengah tekanan organisasi yang semakin kompleks.

5.3. Implikasi Praktis

- 1) Tuntutan Pekerjaan: Indikator *personal conflict* memiliki nilai outer loading tertinggi, menandakan bahwa konflik antarpribadi menjadi elemen dominan dalam persepsi tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertahankan pengelolaan konflik secara efektif melalui pelatihan komunikasi, mediasi internal, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Di sisi lain, indikator *beban kerja (workload)* menunjukkan kontribusi paling rendah, sehingga perlu dilakukan evaluasi ulang terhadap distribusi tugas, efisiensi sistem kerja, dan manajemen waktu agar persepsi terhadap beban kerja lebih terasa nyata dan relevan dalam konteks tuntutan pekerjaan.

- 2) Kelelahan Kerja: Indikator *kelelahan mental* menjadi faktor paling dominan dalam pembentukan variabel kelelahan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya mempertahankan upaya menjaga kesehatan mental karyawan melalui program manajemen stres, konseling, dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Sementara itu, indikator *kelelahan fisik* memiliki nilai terendah, sehingga perlu ditingkatkan kesadaran dan perhatian terhadap aspek fisik, seperti ergonomi kerja, jadwal istirahat yang memadai, dan program kebugaran untuk mencegah kelelahan jasmani yang berpotensi menurunkan produktivitas.
- 3) Modal Psikologis: Indikator *resiliency* memiliki nilai outer loading tertinggi, yang menegaskan pentingnya ketangguhan mental sebagai kekuatan utama dalam menghadapi tekanan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan dukungan terhadap penguatan *resiliency* melalui pelatihan adaptif, pemberdayaan individu, dan penguatan makna kerja. Sebaliknya, indikator *optimism* menunjukkan kontribusi paling rendah, sehingga perlu ditingkatkan melalui program motivasi, kepemimpinan yang inspiratif, serta pemberian umpan balik yang positif dan membangun harapan akan masa depan yang lebih baik bagi karyawan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Beberapa kendala atau batasan yang terdapat dalam pelaksanaan penelitian ini antara lain adalah :

- 1) Penelitian ini hanya melibatkan 60 responden yang merupakan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan Kantor KPP Madya Semarang. Ukuran sampel yang relatif kecil dan terbatas pada satu instansi pemerintahan dapat membatasi generalisasi temuan ke konteks organisasi atau sektor lain yang memiliki karakteristik berbeda.
- 2) Variabilitas antarresponden dalam hal latar belakang pekerjaan, tingkat stres, dan persepsi terhadap tuntutan kerja tergolong rendah karena kesamaan lingkungan kerja dan tugas fungsional. Hal ini berpotensi menyebabkan homogenitas data yang dapat memengaruhi kekuatan analisis terhadap variabel-variabel yang diteliti.
- 3) Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner, yang mengandalkan persepsi subjektif responden. Pendekatan ini belum sepenuhnya mampu menangkap dinamika psikologis secara mendalam atau menjelaskan sebab-akibat secara komprehensif, sehingga hasilnya perlu ditafsirkan secara hati-hati.
- 4) Penelitian dilakukan dalam periode waktu tertentu yang tidak mempertimbangkan kemungkinan perubahan situasi organisasi, tekanan kerja musiman, atau dinamika kebijakan yang memengaruhi beban kerja SDM. Kondisi ini dapat membuat temuan bersifat temporer dan kontekstual, sehingga kurang merepresentasikan kondisi jangka panjang atau lintas waktu.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka saran penelitian selanjutnya adalah :

- 1) Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup berbagai instansi atau sektor, baik pemerintah maupun swasta. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan generalisasi temuan dan menggambarkan pengaruh variabel secara lebih komprehensif dalam konteks organisasi yang beragam.
- 2) Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan seperti stres kerja, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, atau dukungan sosial. Variabel-variabel tersebut dapat berfungsi sebagai mediasi maupun moderasi yang memberi gambaran lebih kompleks terhadap hubungan antara tuntutan pekerjaan, modal psikologis, dan kelelahan kerja.
- 3) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *mixed methods*, yaitu menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti tidak hanya mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi juga mengeksplorasi pengalaman, persepsi mendalam, dan dinamika psikologis karyawan secara lebih holistik.
- 4) Penelitian serupa dapat dilakukan di wilayah lain atau dalam konteks budaya kerja yang berbeda untuk melihat apakah dinamika hubungan antarvariabel memiliki kesamaan atau perbedaan yang signifikan. Ini akan membantu dalam memahami pengaruh faktor budaya dan lingkungan terhadap stres kerja dan ketahanan psikologis individu.

DAFTAR PUSTAKA

- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (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), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Adil, A., & Kamal, A. (2020). Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 734–754. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580772>
- Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee’s well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119–133. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>
- Ahmad, J., Saffardin, S. F., & Teoh, K. B. (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), 283–293. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i2/pr200490>
- Ahmad, J., Siti Saffardin, F., & Teoh, K. B. (2021). Do Job Demands-Resources Model Affect Burnout among Penang Preschool Teachers. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 7(1), 60–63. <https://doi.org/10.31580/apss.v7i1.1767>
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., Caprara, G. V., & Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 823–851. <https://doi.org/10.1111/joop.12225>
- Azkiati Z, N. Z., Rahman, A. A., & Fahmi, I. (1970). Predict Burnout With Psychological Capital And Religious Coping. *Psikis : Jurnal Psikologi Islami*, 5(2), 140–145. <https://doi.org/10.19109/psikis.v5i2.3300>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021a). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021b). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). USING THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL TO PREDICT BURNOUT AND PERFORMANCE Arnold. *Springer International Publishing Switzerland*, 43(1), 121–139. <https://doi.org/10.4324/9781315255842-16>
- Beks, T., & Doucet, D. (2020). The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action. *Journalhosting.Ucalgary.Ca*. <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/ep/article/view/68138>
- Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates’ performance: The moderating role of psychological empowerment.

- Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 897–911. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0196>
- Chen, J. (2020). Relationship between psychological capital, job stress and job burnout of special education workers. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, 29(1), 1325–1331. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.191>
- Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R. S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 14). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (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). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Firdaus, E. Z., Noermijati, N., Ratnawati, K., & Zaroug, Y. A. M. (2023). THE ROLE OF JOB BURNOUT AND SOCIAL SUPPORT ON THE EFFECT OF JOB DEMAND TO EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.1.04>
- Garcia, L. C., Shanafelt, T. D., West, C. P., Sinsky, C. A., Trockel, M. T., Nedelec, L., Maldonado, Y. A., Tutty, M., Dyrbye, L. N., & Fassiotto, M. (2020). Burnout, Depression, Career Satisfaction, and Work-Life Integration by Physician Race/Ethnicity. *JAMA Network Open*, 3(8). <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.12762>
- Gerich, J., & Weber, C. (2020). The Ambivalent Appraisal of Job Demands and the Moderating Role of Job Control and Social Support for Burnout and Job Satisfaction. *Social Indicators Research*, 148(1), 251–280. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02195-9>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A META-ANALYSIS OF WORK DEMAND STRESSORS AND JOB PERFORMANCE: EXAMINING MAIN AND MODERATING EFFECTS. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (Vol. 61).
- Grover, S., Teo, S. T. T., Pick, D. R., & Newton, C. (2019). Psychological Capital as a Personal Resource in the JD-R Model. *Personnel Review*, 1–36.
- Heng, S., Yang, M., Zou, B., Li, Y., & Castaño, G. (2020). The mechanism of teaching–research conflict influencing job burnout among university teachers: The roles of perceived supervisor support and psychological capital. *Psychology in the Schools*, 57(9), 1347–1364. <https://doi.org/10.1002/pits.22426>
- Hiebler-Ragger, M., Nausner, L., Blaha, A., Grimmer, K., Korlath, S., Mernyi, M., & Unterrainer, H. F. (2021). The supervisory relationship from an attachment perspective: Connections to burnout and sense of coherence in health professionals. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 28(1), 124–136. <https://doi.org/10.1002/cpp.2494>
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Jansen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.

- Jensen, M. T., & Solheim, O. J. (2020). Exploring associations between supervisory support, teacher burnout and classroom emotional climate: the moderating role of pupil teacher ratio. *Educational Psychology*, 40(3), 367–388. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1673881>
- Judith Johnson, Corker, C., & O'Connnor, D. (2020). *Burnout in psychological therapists: A cross-sectional study investigating the role of supervisory relationship quality*.
- Karasek, Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512).
- Khalid, A., Pan, F., Li, P., Wang, W., & Ghaffari, A. S. (2020). The Impact of Occupational Stress on Job Burnout Among Bank Employees in Pakistan, With Psychological Capital as a Mediator. *Frontiers in Public Health*, 7(March). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00410>
- Khalid, A., & Rathore, K. (2017). The influence of supervisory support on work motivation: a moderating role of organizational support The influence of Supervisory Support on Work Motivation: A moderating role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings. In *Humanities and Social Sciences* (Vol. 4, Issue 10). www.prosoc.eu
- Kim, S., & Kweon, Y. (2020). Psychological capital mediates the association between job stress and burnout of among Korean psychiatric nurses. *Healthcare (Switzerland)*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare8030199>
- Kubicek, B., & Korunka, C. (2015). Does job complexity mitigate the negative effect of emotion-rule dissonance on employee burnout? *Work and Stress*, 29(4), 379–400. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074954>
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2015). Burnout. *The Encyclopedia Of Clinical Psychology, First, Edited by*. <https://doi.org/10.1097/00007611-198705000-00034>
- Liu, Y., Aunguroch, Y., Gunawan, J., & Zeng, D. (2021). Job Stress, Psychological Capital, Perceived Social Support, and Occupational Burnout Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(4), 511–518. <https://doi.org/10.1111/jnu.12642>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (2018). Historical and Conceptual Development of Burnout. In *Professional Burnout* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.4324/9781315227979-1>
- Naidoo, K., Bisschoff, C., Buit, J., Kanengoni, H., Naidoo, J., Botha, C. J., & Bisschoff, C. A. (2013). Causes of Stress in Public Schools and its Impact on Work Performance of Educators Researching the Principalship 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, N., Goldwag, R., Feigenberg, Z., Abadi, D., & Halpern, P. (2008). Stress, work overload, burnout, and satisfaction among paramedics in Israel. *Prehospital and Disaster Medicine*, 23(6), 537–546. <https://doi.org/10.1017/S1049023X00006385>
- Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Fahmalatif, F., Sudargini, Y., Hidayati, L., & Wiratama, J. (2021). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS) The Influence of Social Support Factors on Performance: A Case Study of Elementary School Teachers*. <http://www.ijosmas.org>
- Panari, C., Guglielmi, D., Simbula, S., & Depolo, M. (2010). Can an opportunity to learn at work reduce stress?: A revisitation of the job demand-control model. *Journal of*

- Workplace Learning*, 22(3), 166–179. <https://doi.org/10.1108/13665621011028611>
- Peres, Y., & Maridjo, H. (2024). The Influence of Work Environment, Workload, Job Burnout, Job Satisfaction and Role Ambiguity on Employee Performance with Job Stress as Mediating Variable. *International Journal of Economics Development Research*, 5(1), 447–462.
- Pines, A., & Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263–275. [https://doi.org/10.1016/0190-7409\(83\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0190-7409(83)90031-2)
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rigó, M., Dragano, N., Wahrendorf, M., Siegrist, J., & Lunau, T. (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), 459–474. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01593-8>
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (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). <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- Sharplin, G. (2021). Burnout as a systemic challenge: job demands, loss cycles and the need for a workforce strategy. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 38(4), 2020–2022. <https://doi.org/10.37464/2020.384.721>
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Sokal, L. J., Trudel, L. G. E., & Babb, J. C. (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. <https://doi.org/10.11114/ijce.v3i2.4931>
- Vîrga, D., Baciú, E. L., Lazar, T. A., & Lupsa, D. (2020). Psychological capital protects socialworkers from burnout and secondary traumatic stress. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12062246>
- Weaver, A. (2020). *Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision*. <https://digitalcommons.nl.edu/diss/482/>
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W., & Glaser, J. (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), 1774–1788. <https://doi.org/10.1111/jan.12948>
- Widodo. (2010). *Metodologi Penelitian Management* (Vol. 1). Unissula Press.
- Wieck, C., Kunzmann, U., & Scheibe, S. (2021). Empathy at work: The role of age and emotional job demands. *Psychology and Aging*, 36(1), 36–48. <https://doi.org/10.1037/pag0000469>
- Xian, M., Zhai, H., Xiong, Y., & Han, Y. (2020). The role of work resources between job demands and burnout in male nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 29(3–4), 535–544. <https://doi.org/10.1111/jocn.15103>
- Zhafira, N., Agus, A. Z., Rahman, A., Fahmi, I., Sunan, U., Djati, G., & Korespondensi, B. (2019). Memprediksi Burnout Dengan Psychological Capital Dan Religious Coping. *Jurnal Psikologi Islami*, 5(Desember), 140–145.