

## GAMBARAN UMUM KONDISI PEKERJA ONLINE DI JABODETABEK

Joseph Haryo Tejo<sup>1</sup>, Wendra<sup>2\*</sup>  
Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Korespondensi: wen.ppm@gmail.com

Dikirim: 22 Februari 2022, Direvisi: 18 Juli 2022, Dipublikasikan: 18 November 2022

### Abstrak

Kondisi pandemi Covid-19 membuat perubahan pada kehidupan masyarakat, termasuk dalam hal bekerja. Model bekerja yang awalnya dilakukan secara konvensional berubah menjadi kombinasi online (bekerja dari rumah) dan bekerja dari kantor, bahkan ada yang full online. Perubahan ini menuntut meningkatkan kemampuan (soft skill dan hard skill) serta berpengaruh terhadap psikologis seseorang baik dari segi kepuasan kerja, kelelahan kerja, dan rasa keterikatan karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dengan menyisipkan variabel kelelahan kerja sebagai mediasi. Penelitian yang dilakukan bersifat kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner secara *purposive* terhadap 100 responden yang bekerja secara online di daerah Jabodetabek. Hasil penelitian menemukan bahwa tuntutan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada kepuasan kerja. Tuntutan kerja ini memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada keterikatan karyawan. Kelelahan kerja mampu memediasi hubungan antara tuntutan kerja dengan keterikatan karyawan. Namun, kelelahan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci:** Tuntutan kerja, Kepuasan kerja, Kelelahan kerja, Keterikatan karyawan, Pekerja online, Jabodetabek

### Abstract

*The condition of the Covid-19 pandemic has made changes to people's lives, including in terms of work. The working model that was originally carried out conventionally has changed to a combination of online (working from home) and working from an office, some are even fully online. This change requires increasing abilities (soft skills and hard skills) and affects a person's psychology both in terms of job satisfaction, job fatigue, and a sense of employee engagement. The purpose of this study was to identify the effect of work demands on job satisfaction and employee engagement by inserting the variable work fatigue as a mediation. The research was carried out in a quantitative manner by distributing questionnaires purposively to 100 respondents who worked online in the Jabodetabek area. The results of the study found that work demands have a negative and significant effect on job satisfaction. These job demands have a negative and significant effect on employee engagement. Job burnout is able to mediate the relationship between work demands and employee engagement. However, job fatigue cannot mediate the relationship between work demands and job satisfaction.*

**Keywords:** *job demands, job satisfaction, job burnout, employee engagement, online workers, Jabodetabek*

## A. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan rancangan sistem yang dibentuk organisasi yang bertujuan untuk memastikan penggunaan keahlian sumber daya manusia yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang diarahkan (Mathis dan Jackson, 2006). Sumber daya manusia dalam perusahaan harus didukung agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dikarenakan mempengaruhi kinerja dari karyawan

yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*), keseimbangan kerja dengan kehidupan (*work life balance*), keterikatan pekerja (*employee engagement*), tuntutan pekerjaan (*job demand*), kelelahan bekerja (*burnout*) dan sebagainya. Dari faktor-faktor tersebut dikatakan memiliki hubungan satu dengan lainnya yang saling mempengaruhi terutama jika adanya perubahan dan perkembangan yang sangat cepat dan harus segera disesuaikan untuk keberlangsungan dari perusahaan.

Sebagai contoh nyata dengan adanya kasus Covid 19 di Indonesia menyebabkan banyak perubahan kegiatan yang dilakukan masyarakat. Semula kegiatan yang dilakukan secara konvensional harus diubah untuk mengikuti teknologi yang ada dan juga adanya percepatan digitalisasi dalam proses kegiatan masyarakat. Hampir seluruh perusahaan berusaha melakukan perubahan model kerja dikarenakan adanya pembatasan kegiatan tatap muka. Hal ini dikarenakan adanya peraturan pemerintah yang mengatur untuk melakukan pembatasan kapasitas suatu ruangan seperti yang tertera pada Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang pembatasan sosial berskala besar dalam rangka percepatan penanganan *corona virus disease* 2019 (Covid-19) dan juga Instruksi Menteri dalam negeri no 01 tahun 2021. Dengan adanya peraturan ini perubahan model kerja pun ikut terjadi menjadi pekerjaan dapat dilakukan secara *remote* dari manapun dan juga diberlakukan sistem *shift* untuk masuk kantor secara bergantian untuk mengurangi penyebaran Covid 19 ini. Akan tetapi ada beberapa penelitian menunjukkan fenomena dari pengaruh model kerja *Hybrid* ini.

Model kerja *hybrid* ini memiliki hubungan dengan peningkatan produktivitas, keterikatan dan kepuasan dari karyawan. Jobstreet melakukan survei pada tahun 2020 terhadap lebih dari 5 ribu pekerja dan pencari kerja di Indonesia. Hasilnya, sejak pandemi, proporsi pekerja yang puas akan kualitas hidup mereka turun secara signifikan dari 92 persen menjadi 38 persen saja. perubahan cara bekerja menjadi lebih banyak menggunakan teknologi, lebih banyak di rumah, dan gerak yang terbatas juga ikut membuat kepuasan berkurang (Kurniawan, 2020). Seperti yang kita ketahui percepatan adaptasi teknologi saat pandemi Covid-19 sangat berperan penting pada dunia kerja. Karyawan akan membutuhkan keterampilan baru agar bisa menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja baru, baik kemampuan teknis maupun nonteknis.

Tuntutan pekerjaan terlihat dari konflik emosional, keterbatasan waktu, jam kerja tidak teratur, beban fisik dan cara kerja buruk. Ketika tuntutan kerja melebihi kapabilitas karyawan, energi karyawan terkuras dan mengakibatkan kelelahan kerja serta masalah kesehatan lainnya seperti kelelahan (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Selain itu ada hasil Survei Kaspersky, pada November 2020 silam, dalam laporan bertajuk *Securing the Future of Work*, disebutkan bahwa sebanyak 35% karyawan berpikir untuk beralih ke pekerjaan baru dalam waktu 12 bulan ke depan. Masih dalam laporan yang sama, disebutkan bahwa ada dua alasan terbesar mengapa orang ingin beralih pekerjaan di tengah pandemi. Alasan pertama karena keinginan untuk menerima upah yang lebih tinggi (49%), dan yang kedua karena ingin menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (41%). Laporan *Job Openings and Labor Turnover Survey* (JOLTS) mengungkapkan, Negeri Paman Sam itu mencatat rekor terbaru dengan 4,3 juta orang memilih berhenti kerja pada Agustus 2021. Banyak alasan mengapa karyawan meninggalkan pekerjaannya. Faktor yang menyebabkan peristiwa tersebut dikarenakan karyawan pindah ke luar negeri, memutuskan untuk kembali ke sekolah, dan mengambil cuti dari pekerjaan untuk

membesarkan keluarga karena alasan ini tidak akan pernah bisa dihilangkan. Tetapi sebagian besar alasan mengapa orang mengundurkan diri sepenuhnya berada di bawah kendali atasan. Alasan paling sering digunakan untuk meninggalkan pekerjaan terkait dengan keterlibatan: hubungan yang buruk dengan bos mereka, kurangnya tantangan dan peluang kemajuan, tidak adanya kepercayaan pada misi perusahaan (Vasilakeris, 2021).

Keterikatan sebagai hal yang positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan). Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan akan semakin menimbulkan perilaku positif yang mampu mendorong produktivitas perusahaan. Faktor lain banyaknya perpindahan karyawan juga bisa disebabkan oleh kepuasan kerja (Albrecht, 2010). Kepuasan kerja adalah akumulasi emosi yang bersifat positif maupun negatif yang dilakukan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah perasaan relatif senang atau tidak senang dari individu terhadap pekerjaannya (Davis dan Newstorn, 1997). Beberapa survei menunjukkan tingginya tingkat perpindahan karyawan pada saat pandemi yang diduga dikarenakan perbedaan model kerja yang sekarang ini dimana lebih banyak pekerjaan secara daring (*online*) akan meningkatkan juga tuntutan dari pekerjaan yang dilakukan. Faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja, karena beban kerja yang diberikan tinggi akan meningkatkan stress (Sahaduta dan Noermijati, 2012).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Nugraha et al, 2018) dan tuntutan pekerjaan berpengaruh positif terhadap ketidakpuasan kerja (Hussain dan Khalid, 2011). Dan ada penelitian yang mengatakan hanya beberapa tipe dari tuntutan pekerjaan yang memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Mijakoski et al, 2015). Namun penelitian yang menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan berpengaruh positif dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula adanya pengaruh positif dan dampak yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan, dan juga pengaruh positif dari tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan namun tidak terlalu signifikan (Syailendra dan Soetjipto, 2017). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa tuntutan kerja ini memiliki hubungan positif dengan kelelahan kerja karyawan (Faaroek, 2020; Hekayanti dan Yulianti, 2021). Selain itu terdapat hubungan antara kelelahan kerja, perpindahan karyawan, dan kepuasan kerja (Scanlan dan Still, 2019).

Dari uraian diatas dapat dikatakan adanya hubungan antara perubahan model kerja yang semula secara konvensional menjadi online dan menggunakan teknologi untuk menunjang pekerjaan yang dilakukan selama masa. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dimediasi kelelahan kerja pada karyawan yang bekerja secara *online* di Jabodetabek.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Tuntutan kerja**

Tuntutan kerja merujuk pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha atau kemampuan secara fisik dan/atau psikologis tertentu. Contohnya adalah tekanan kerja yang tinggi, kondisi fisik lingkungan kerja yang kurang mendukung, maupun interaksi emosional

dengan *stakeholders* (Bakker, 2005). Tuntutan kerja merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan jika kecepatan tugasnya dirasakan berlebihan sehingga dapat meningkatkan kecemasan dan stress (Koesmono, 2007). Jadi bisa disimpulkan bahwa tuntutan kerja merupakan tuntutan baik fisik, psikologi, serta *softskill* dan *hardskill* yang harus dipenuhi dalam melakukan suatu pekerjaan berdasarkan situasi dan kondisi yang berlaku.

Tabel 1 Indikator tuntutan kerja

No	Penulis	Indikator
1	Griffin dan Moorhead (2013)	Pekerjaan, kemananan, kelebihan beban pekerjaan, resiko pekerjaan
		Situasi tempat kerja, persyaratan fisik
		Bertanggung jawab atas pekerjaan, ambiguitas peran, bertentangan dengan pribadi, harapan orang lain atas pekerjaan
2	Bakker et al (2003)	Tekanan kelompok, kepemimpinan, konflik kepribadian
		Banyaknya pekerjaan, hasil yang melebihi sumber daya
		Stress, konflik dengan pihak lain
		Beban berfikir, kesulitan bekerja, konsentrasi menurun

## 2. Keterikatan karyawan

Keterikatan karyawan merupakan keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya. Keterikatan mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya (Hughes dan Rog, 2008). Keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan *absorption* (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya) (Saks, 2006).

Dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan ini merupakan hubungan emosional yang mengikat antara karyawan terhadap perusahaan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Tabel 2 Indikator keterikatan karyawan

No	Penulis	Indikator
1	Schaufeli dan Bakker (2010)	Energi tingkat tinggi, fleksibilitas mental, keinginan investasi upaya dalam pekerjaan, tidak mudah putus asa
		Keterlibatan pada pekerjaan, antusias dan tertantang dalam pekerjaan
		Konsentrasi penuh, senang terhadap pekerjaan
2	Endres dan Mancheno Smoak (2008)	Keyakinan terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi kerja
		Sikap karyawan terhadap organisasi dan pemimpin
		Keterikatan dengan organisasi, kontribusi penuh terhadap pekerjaan

## 3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri (Robbins dan Judge, 2013). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis dan Jackson, 2011). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ini adalah suatu

perasaan yang timbul dari karyawan yang bersifat positif dikarenakan apa yang diharapkan sudah sesuai dengan apa yang diberikan perusahaan.

Tabel 3 Indikator kepuasan kerja

No	Penulis	Indikator
1	Hezberg dalam Robbins and Judge (2013)	Gaji, upah, tunjangan lain, kebijakan perusahaan, hubungan baik antar pekerja, kondisi kerja kesempatan promosi, pengembangan karier, rekognisi, tanggung jawab dan prestasi.
2	Robbins and Judge (2013)	Pekerjaan menantang, menarik, otonomi pekerjaan, variasi pekerjaan Jumlah yang diterima, bobot pekerjaan sesuai, rasa adil dalam pembagian Kesempatan berkembang, aktualisasi diri, prestasi Hubungan dengan atasan, perilaku atasan, penggunaan wewenang Interaksi, kerjasama, hubungan antar individu Suasana kerja, saingan kerja

#### 4. Kelelahan kerja

Kelelahan kerja merupakan kelelahan baik secara fisik maupun emosional yang menyebabkan berkembangnya perilaku negatif, kurangnya konsentrasi, dan sikap kerja yang buruk (Maslach & Schaufeli, 2008). Kelelahan kerja adalah proses psikologis yang disebabkan stres kerja yang tidak terlepas, sehingga menyebabkan kelelahan emosi, perubahan kepribadian, dan perasaan serta penurunan prestasi (Ivancevich, 2006). Kelelahan kerja adalah dampak dari stres kerja baik secara psikologis dan perilaku yang sifatnya merugikan (Greenberg, 2002).

Gejala kelelahan kerja ini yaitu berkurangnya selera humor, mengabaikan waktu istirahat, jam lembur meningkat tanpa libur, meningkatnya keluhan fisik, menarik diri dari lingkungan sosial, berubahnya kinerja dalam pekerjaan, dan perubahan dari dalam diri (Darmawan et al, 2015).

Dari uraian diatas maka kelelahan kerja ini sendiri dapat disimpulkan sebagai kondisi dimana seseorang mengalami kelelahan baik secara fisik dan psikologis dimana dapat merubah perilaku seseorang tersebut menjadi berperilaku negatif dan bersifat merugikan.

Tabel 4 Indikator kelelahan kerja

No	Penulis	Indikator
1	Maslach et al (2001)	Frustasi, putus asa, mudah tersinggung, terbebani dengan tugas, mudah marah Berperilaku seperti robot, sikap dan perasaan negative terhadap klien, menjaga jarak, menarik diri, tidak peduli. Penurunan prestasi, motivasi berkurang, produktifitas menurun.
2	Baron & Greenberg (1993)	Gangguan kesehatan, perubahan pola makan dan pola tidur Depresi, mudah cemas, mudah tersinggung, temperamental Sinis terhadap klien, berpikiran negative, memandang diri sendiri buruk Tidak puas terhadap diri sendiri

#### 5. Pengaruh tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja

Dalam kondisi pandemi ini penggunaan teknologi dan perubahan model kerja menjadi salah satu tuntutan kerja yang dialami oleh karyawan dimana karyawan perlu meningkatkan kemampuan dalam pengaplikasian teknologi di pekerjaannya.

Dengan adanya perubahan model kerja secara online juga mempengaruhi kemampuan karyawan untuk saling bekerja sama dan bekerja secara efisien dan produktif tanpa mengurangi hasil dari pekerjaan tersebut. Semua ini membutuhkan pengembangan baik *softskill* maupun *hardskill* dari karyawan yang menjadi tantangan dalam pekerjaan. Oleh karena itu model kerja ini akan meningkatkan beberapa tuntutan kerja. Tuntutan pekerjaan terbagi menjadi 4 yaitu tuntutan tugas, tuntutan fisik, tuntutan peran, dan tuntutan antar personal (Griffin dan Moorhead, 2013). Dari tuntutan tersebut dinilai bersinggungan dengan faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, atasan, rekan kerja, dan kondisi kerja (Robbins dan Judge, 2013). Maka dari itu semakin tinggi tuntutan pekerjaan maka faktor kepuasan kerja tersebut harus lebih diperhatikan untuk menghindari perilaku negatif dari karyawan. Oleh karena itu maka hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** Tuntutan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja secara *online* di Jabodetabek

## **6. Pengaruh tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan**

Tuntutan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (Bakker dan Demerouti, 2008). Tuntutan pekerjaan ini dinilai memberikan tekanan tersendiri bagi pekerja. Sedangkan keterikatan karyawan merupakan kondisi pikiran yang positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga pekerja bekerja dengan sungguh-sungguh (Schaufeli dan Bakker, 2004). Oleh karena itu jika tuntutan kerja yang diberikan dianggap berlebihan dan tidak dapat diterima oleh karyawan maka akan menimbulkan perilaku yang negatif terhadap pekerjaan itu sehingga dinilai mengurangi rasa keterikatan terhadap pekerjaan tersebut. Maka hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> :** Tuntutan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan yang bekerja secara *Online* di Jabodetabek

## **7. Pengaruh tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh kelelahan kerja**

Beberapa faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu diantaranya adalah faktor psikologis, faktor fisik, faktor finansial dan faktor sosial (As'ad, 2004). Kelelahan kerja merupakan kelelahan baik secara fisik maupun emosional yang menyebabkan berkembangnya konsep diri negatif, kurangnya konsentrasi, dan sikap kerja yang buruk (Maslach & Schaufeli, 2008). Tuntutan kerja merupakan tuntutan serta permintaan yang harus dipenuhi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan suatu usaha fisik maupun psikis (Oktarina, 2017). Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa tuntutan kerja ini akan menimbulkan kelelahan kerja. Oleh karena itu penulis menjadikan kelelahan kerja sebagai variabel mediasi.

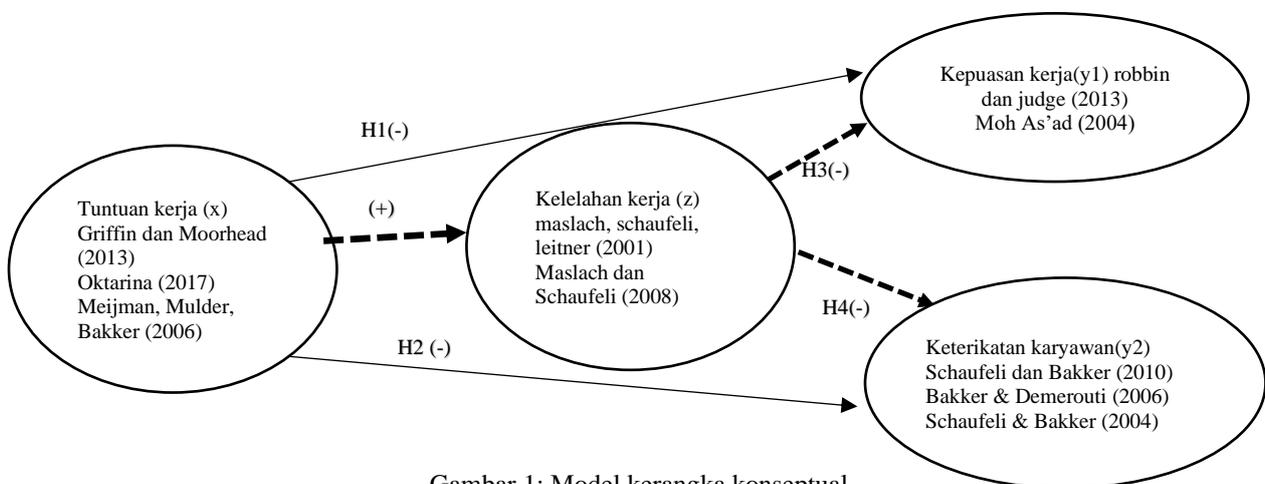
**H<sub>3</sub> :** Kelelahan kerja secara signifikan memediasi pengaruh tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja secara *Online* di Jabodetabek

## **8. Pengaruh tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan dimediasi oleh kelelahan kerja**

Tuntutan kerja dapat berubah menjadi stressor jika dalam menghadapi tuntutan kerja individu memerlukan usaha yang terlalu besar. Jika individu memiliki

tuntutan kerja yang relatif tinggi, hal ini akan berdampak terhadap kesejahteraan psikologis pegawai (seperti mengalami kelelahan kerja, ketegangan kerja, dan kurangnya keterlibatan kerja) (Bakker, 2006). Selain itu banyak penelitian menunjukkan bahwa tuntutan kerja dapat menimbulkan gangguan tidur, kelelahan dan kesehatan yang buruk (Bakker & Demerouti, 2006). Dari uraian diatas maka penulis melakukan pengujian dengan menyisipkan variabel yang dianggap memiliki peran baik langsung maupun tidak langsung yaitu kelelahan kerja sebagai variabel mediasi di antara pengaruh dari tuntutan kerja terhadap keterikatan kerja dengan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>** : Kelelahan kerja secara signifikan memediasi pengaruh tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan pada karyawan yang bekerja secara *Online* di Jabodetabek.



Gambar 1: Model kerangka konseptual

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja, kelelahan kerja, dan keterikatan karyawan dengan metode kuantitatif. Objek penelitian ini terbatas pada variabel tuntutan kerja, kepuasan kerja, kelelahan kerja, dan keterikatan karyawan pada pekerja yang melakukan pekerjaan secara *online* di Jabodetabek. Populasi pada penelitian ini adalah para pekerja online di wilayah Jabodetabek. Sampel pada penelitian ini sebanyak 100 orang yang diambil berdasarkan rumus lemeshow sebagai berikut:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{d^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

z = Nilai standart = 1.96 (tingkat kepercayaan 95%)

p = Maksimal estimasi = 50% = 0.5 nilai P 0,5 dalam menentukan jumlah sampel. Nilai P 0,5 sudah cukup memenuhi persyaratan untuk menentukan besaran sampel (Lemeshow, 1997).

d = presisi absolut yang digunakan 10%

dengan rumus tersebut ditemukan N sebesar 96.04 maka dibulatkan menjadi 100.

Data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari jawaban langsung responden yang didapat melalui kuisioner. Variabel kepuasan kerja mengacu dari indikator perilaku kepuasan kerja dari Robbins dan Judge. Variabel tuntutan kerja berdasarkan pengembangan indikator perilaku berdasarkan Griffin dan Moorhead. Variabel keterikatan karyawan mengacu pada *work engagement scale* dari Schaufeli dan Bakker, dan untuk variabel kelelahan kerja menggunakan *Maslach Burnout inventory*.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis jalur. Model analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Model analisis jalur adalah pola hubungan sebab akibat (Akdon, 2008).

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan Uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui variabel mediasi (Ghozali, 2018). Uji Sobel dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{(b \times sa)^2 + (a \times sb)^2 + (sa \times sb)^2}$$

Keterangan:

Sa: Standart error X-Z

Sb: Standart error Z-Y

b: Koefisien regresi Z-Y

a: Koefisien regresi X-Z

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung secara parsial, maka dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2018):

$$T \text{ hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

Apabila pengujian T hitung lebih besar dari 1,985 (T tabel) maka terjadi pengaruh mediasi.

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Berikut ini adalah gambaran latar belakang dari responden yang mengisi kuisioner dari penelitian ini yaitu sebanyak 100 orang yang terdiri dari 34 orang berjenis kelamin perempuan dan 66 orang berjenis kelamin laki-laki. Untuk tahun kelahiran generasi X (1965-1980) sebanyak 17 orang, generasi Y (1981-1995) sebanyak 67 orang, dan untuk generasi Z (1996-2004) sebesar 16 orang. Dan jenjang pendidikan terakhir dari responden yaitu untuk SMA/SMK sebanyak 15 orang, S1 sebanyak 66 orang, S2 sebanyak 17 orang, dan S3 sebanyak 1 orang. Mayoritas dari responden memiliki pekerjaan sebagai pegawai swasta sebesar 83 orang.

### 2. Uji Validitas, Reliabilitas dan Uji Asumsi Klasik

Kuisioner yang digunakan pada penelitian ini telah melewati serangkaian pengujian dan dinyatakan layak. Dari hasil uji validitas dalam penelitian ini membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* (df)=n-2, dimana n adalah jumlah sampel (Akdon, 2008). Nilai yang terhitung valid akan digunakan untuk pengolahan data dan yang tidak valid akan dikeluarkan. Uji realibilitas dikatakan realibel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2018). Hasil yang diperoleh dalam perhitungan ini sudah sesuai karena besaran nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6.

Dari hasil uji normalitas untuk nilai Asymp Sig. (2-tailed) yang dilakukan pada variabel tuntutan kerja, kelelahan kerja, dan kepuasan kerja sebesar  $0,200 > 0,05$  maka dapat dikatakan memiliki distribusi yang normal. Begitu pula untuk variabel tuntutan kerja, kelelahan kerja, dan keterikatan karyawan memiliki nilai Asymp Sig. (2-tailed) sebesar  $0,200 > 0,05$  maka dapat dikatakan memiliki distribusi yang normal.

Hasil uji kolinieritas pada persamaan variabel terikat kepuasan kerja dan pada variabel terikat keterikatan karyawan memiliki nilai tolerance dan VIF yang sama yaitu nilai tolerance sebesar  $0,978 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,023 < 10$ , maka dapat dikatakan variabel terikat kepuasan kerja dan keterikatan karyawan bebas dari multikolinieritas.

Hasil uji heteroskedastisitas dari variabel terikat kepuasan kerja dan variabel terikat keterikatan karyawan memiliki nilai sig  $> 0,05$  yang berarti bahwa tidak terjadinya heteroskedastisitas.

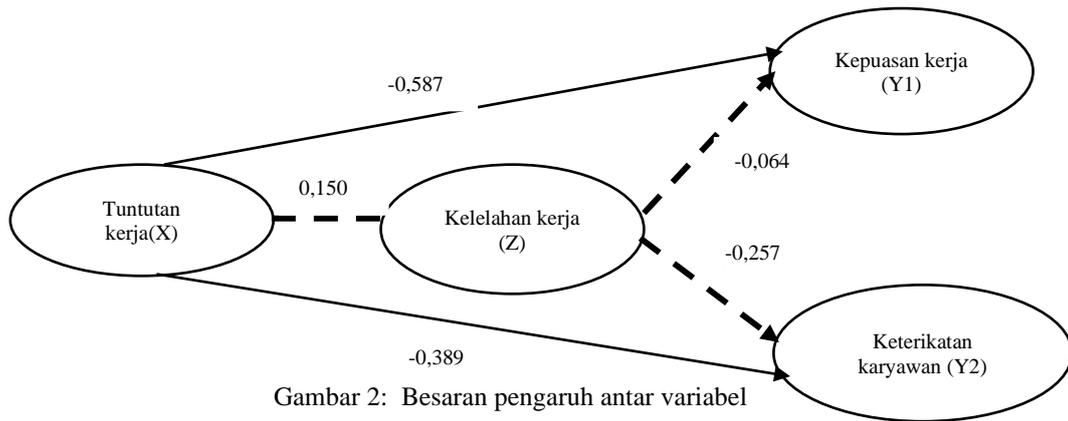
### **3. Hasil Penelitian**

#### **a. Uji koefisien determinasi**

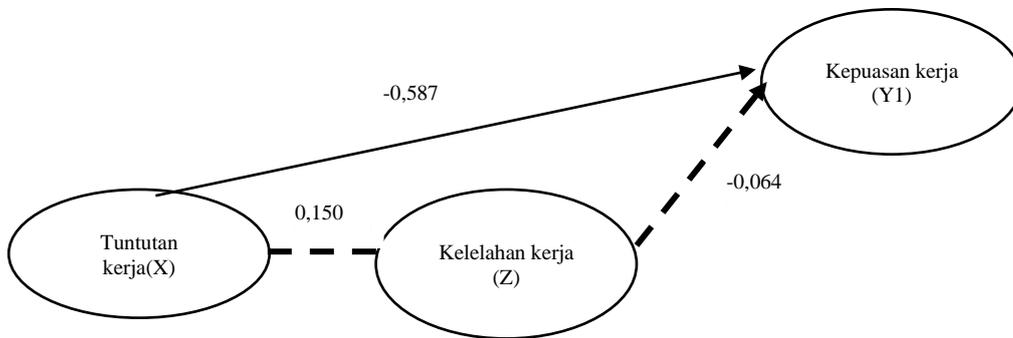
Uji koefisien determinasi yang dilakukan pada variabel tuntutan kerja, kelelahan kerja, dan kepuasan kerja menunjukkan nilai R square sebesar 0,360 yang berarti variabel tuntutan kerja dan kelelahan kerja memberikan pengaruh sebesar 36% terhadap kepuasan kerja dan 64% dipengaruhi variabel lain. Sedangkan untuk hasil uji koefisien determinasi untuk variabel tuntutan kerja, kelelahan kerja, dan keterikatan karyawan menunjukkan nilai R square sebesar 0,247 yang berarti variabel tuntutan kerja dan kelelahan kerja memberikan pengaruh sebesar 24,7% terhadap keterikatan dan 75,3% dipengaruhi variabel lain. Yang terakhir uji koefisien determinasi untuk variabel terikat kelelahan kerja menunjukkan nilai R square sebesar 0,022 yang berarti variabel tuntutan kerja memberikan pengaruh sebesar 2,2% terhadap kelelahan kerja dan 97,8% dipengaruhi variabel lain.

#### **b. Uji analisis jalur**

Uji T ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh antar variabel tersebut. Berdasarkan hasil dari uji T tersebut besaran pengaruh langsung antara variabel tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar -0,587 dan besaran pengaruh dari variabel kelelahan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar -0,064. Dan untuk nilai signifikansi variabel tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja  $< 0,05$  maka dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan. Namun untuk nilai signifikansi variabel kelelahan kerja terhadap kepuasan kerja  $> 0,05$  maka dinyatakan bahwa kelelahan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Uji T yang dilakukan untuk mengukur pengaruh antara tuntutan kerja terhadap kelelahan kerja sebesar 0,150 dan nilai signifikansi  $> 0,05$  maka dinyatakan tuntutan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kelelahan kerja. Hasil uji T yang didapatkan besaran pengaruh dari tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar -0,389 dan nilai signifikansi  $< 0,05$  maka dinyatakan tuntutan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Kemudian besaran pengaruh kelelahan kerja terhadap keterikatan karyawan sebesar -0,257 dan nilai signifikansi  $< 0,05$  maka dinyatakan kelelahan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan.



Gambar 2: Besaran pengaruh antar variabel

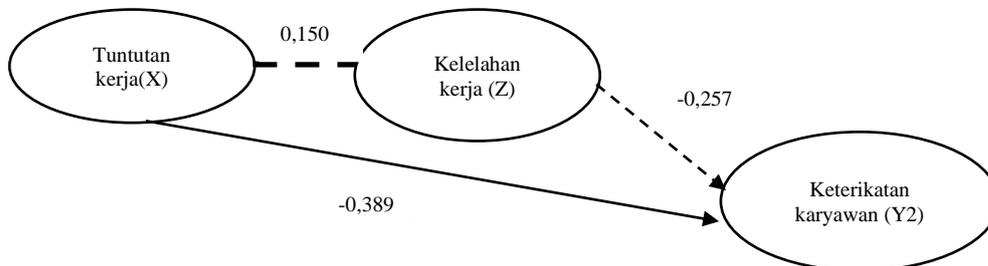


Gambar 3: Hasil besaran pengaruh variabel tuntutan kerja, kelelahan kerja, dan kepuasan kerja

**b.1 Hubungan antara variabel X, Z, dan Y1**

Besaran pengaruh langsung dari variabel tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar -58,7%. Besaran pengaruh langsung dari variabel tuntutan kerja terhadap kelelahan kerja adalah 15%. Besaran pengaruh langsung dari variabel kelelahan kerja terhadap kepuasan kerja adalah -6,4%. Kemudian untuk nilai besaran pengaruh tidak langsung variabel tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja melalui kelelahan kerja adalah sebesar  $0,15 \times (-0,064) = -0,0096$  maka pengaruh total tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar  $-0,587 + (-0,0096) = -0,5966$ .

**b.2 Hubungan antara variabel X dan Z terhadap Y2**



Gambar 4: Besaran pengaruh variabel tuntutan kerja, kelelahan kerja, dan keterikatan karyawan

Besaran pengaruh langsung dari variabel tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan adalah sebesar -38,9%. Besaran pengaruh langsung dari variabel tuntutan kerja terhadap kelelahan kerja adalah 15%. Besaran pengaruh langsung dari variabel kelelahan kerja terhadap keterikatan karyawan adalah -25,7%. Kemudian untuk nilai besaran pengaruh tidak langsung variabel tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan melalui kelelahan kerja adalah sebesar  $0,150 \times (-0,257) = -0,03855$  maka pengaruh total tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar  $-0,389 + (-0,03855) = -0,42755$ .

### c. Uji sobel

#### c.1. Uji Sobel Variabel Tuntutan Kerja, Kelelahan Kerja, Dan Kepuasan Kerja

$$Sab = \sqrt{(b \times sa)^2 + (a \times sb)^2 + (sa \times sb)^2}$$

Keterangan:

Sa: Standart error X-Z = 0,181      b: Koefisien regresi Z-Y = -0,114

Sb: Standart error Z-Y = 0,147      a: Koefisien regresi X-Z = 0,181

$$T \text{ hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil perhitungan Sab sebesar 0,0348 dan nilai ab sebesar 0,0177. Maka diperoleh hasil T hitung sebesar 1,962 dimana hasil T hitung ini < T tabel sebesar 1,985. Dari perolehan tersebut dapat dikatakan variabel kelelahan kerja tidak dapat memediasi secara signifikan pada variabel tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja.

#### c.2. Uji sobel variabel tuntutan kerja, kelelahan kerja, dan keterikatan karyawan

$$Sab = \sqrt{(b \times sa)^2 + (a \times sb)^2 + (sa \times sb)^2}$$

Keterangan:

Sa: Standart error X-Z = 0,181      b: Koefisien regresi Z-Y = -0,251

Sb: Standart error Z-Y = 0,087      a: Koefisien regresi X-Z = 0,181

$$T \text{ hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil perhitungan Sab sebesar 0,0357 dan nilai ab sebesar 0,0105. Maka diperoleh hasil T hitung sebesar 3,401 dimana hasil T hitung ini > T tabel sebesar 1,985. Dari perolehan tersebut dapat dikatakan variabel kelelahan kerja dapat memediasi secara signifikan pada variabel tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan.

### d. Uji hipotesis

Berdasarkan hasil uji T menunjukkan hasil bahwa tuntutan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja secara online di Jabodetabek. Oleh karena itu  $H_1$  yang menyatakan bahwa tuntutan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja secara *online* di Jabodetabek di terima. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh syailendra dan soetjipto (2017), dimana tuntutan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh nugraha, banani, dan anggraeni (2018), dimana tuntutan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa indikator perilaku tuntutan kerja yang memiliki

nilai tinggi adalah mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, batasan waktu bekerja tidak jelas dan memiliki pekerjaan yang terlalu banyak untuk diselesaikan saat pekerjaan dilakukan secara *online*. Kemudian beberapa indikator kepuasan kerja yang mendapatkan nilai kurang yaitu kurang puasnya terhadap gaji yang diterima dinilai tidak sesuai dengan tingkat keterampilan yang dimiliki dan juga mendapatkan beban pekerjaan yang berlebih. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa apa yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan peningkatan tuntutan kerja yang diberikan saat ini.

Hasil uji T di juga menunjukkan hasil bahwa tuntutan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan yang bekerja secara *online* di Jabodetabek. Oleh karena itu  $H_2$  yang menyatakan bahwa tuntutan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan yang bekerja secara *online* di Jabodetabek di terima. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Syailendra dan Soetjipto (2017), dimana tuntutan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keterikatan karyawan. Dari hasil penelitian yang diperoleh ditemukan indikator perilaku yang menunjukkan kurangnya keterikatan karyawan seperti adanya pemikiran untuk pindah kerja, karyawan kurang menikmati pekerjaan, dan merasa tidak masalah ketika mereka tidak masuk kerja. Hal ini dapat terjadi dikarenakan peningkatan tuntutan kerja yang kurang dapat diterima sehingga karyawan kurang memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan.

Nilai  $t$  hitung pada uji sobel  $< t$  tabel maka dapat dikatakan variabel kelelahan kerja tidak dapat memediasi secara signifikan pada variabel tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja. Maka  $H_3$  yang menyatakan kelelahan kerja secara signifikan memediasi pengaruh tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja secara *Online* di Jabodetabek ditolak. Pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan antara tuntutan kerja terhadap kelelahan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hekayanti dan Yulianti (2021) dan Faaroek (2020), dimana tuntutan kerja memiliki hubungan positif terhadap kelelahan kerja. Tetapi pada penelitian ini ditemukan hubungan kelelahan kerja memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja. Namun, kelelahan kerja ini tidak dapat memediasi secara signifikan antara pengaruh tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mijakoski et al (2015), dimana tidak semua faktor tuntutan kerja memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja. Dan sesuai dengan penelitian Pangemanan (2017) yang mengatakan bahwa kelelahan kerja ini memiliki pengaruh yang negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu pengaruh akan tuntutan kerja ini lebih berdampak secara langsung terhadap kepuasan kerja dibandingkan melalui kelelahan kerja.

Nilai  $t$  hitung pada uji sobel  $> t$  tabel maka dapat dikatakan variabel kelelahan kerja dapat memediasi secara signifikan pada variabel tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan. Maka  $H_4$  yang menyatakan kelelahan kerja secara signifikan memediasi pengaruh tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan pada karyawan yang bekerja secara *Online* di Jabodetabek diterima. Pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara tuntutan kerja terhadap kelelahan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hekayanti dan Yulianti (2021) dan Faaroek (2020), dimana tuntutan kerja memiliki hubungan positif terhadap kelelahan kerja. Selain itu penelitian ini menunjukkan bahwa kelelahan kerja

memiliki hubungan negatif terhadap keterikatan karyawan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Christianty dan Widhianingtanti (2016), bahwa kelelahan kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Beberapa indikator perilaku kelelahan kerja yang perlu diperhatikan yaitu ketidakpedulian terhadap rekan kerja dan seringkali merasa saling menyalahkan atas masalah yang ada.

## E. PENUTUP

Dari hasil penelitian dan pembahasan secara mendalam dapat disimpulkan bahwa dengan semakin tingginya tuntutan kerja karyawan yang bekerja secara *online* di Jabodetabek maka akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan tersebut akan pekerjaannya dan juga dengan semakin tingginya tuntutan kerja karyawan maka akan menyebabkan kurangnya rasa keterikatan karyawan yang bekerja secara *online* di Jabodetabek. Kemudian, kelelahan kerja tidak memiliki peran yang besar dalam hubungan antara tuntutan kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain tuntutan pekerjaan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa perantara kelelahan kerja. Namun berbeda dengan kelelahan kerja yang menjadi penghubung antara tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan yang berarti kelelahan kerja memiliki pengaruh secara tidak langsung antara hubungan tuntutan kerja terhadap keterikatan karyawan.

Dari simpulan di atas maka disarankan kepada perusahaan yang menerapkan system kerja online agar memperhatikan kemampuan dari karyawan dalam penggunaan teknologi dengan memberikan pelatihan dan support sarana dan prasarana yang digunakan. Perusahaan juga perlu memperhatikan batasan waktu dalam bekerja sehingga karyawan tidak bekerja secara berlebihan yang meningkatkan kelelahan kerja sehingga menurunkan produktifitasnya. Perusahaan dapat memperketat target capaian dari setiap karyawan untuk memastikan karyawan bekerja secara efisien dan produktif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agai-Demjaha, T., Bislimovska, J. K., & Mijakoski, D. (2015). *Level of work related stress among teachers in elementary schools*. Macedonian Journal of Medical Sciences, 3(3), 484–488.
- Akdon. (2008). *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi & Manajemen*. Bandung: Dewa Ruchi.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- As'ad, Moh, (2004). *Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Bakker, A.B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. (2005). *How Dentist Cope Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources*. Eroupean Journal of Oral Sciences, 133, 479-487.

- Bakker, A. B., Evangelia, D., Toon, W. T., Wilmar, B. S., & Paul, J. (2003). *A Multigroup Analysis of The Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations*. *International Journal of Stress Management*, 10(1). 16-18.
- Bakker, A. B, Demerouti, E. (2006). *The Job Demands-Resources Model: State of The Art*. *Journal of Managerial Psychology*. Volume 22, No. 3.
- Bakker, A. B., & Evangelia, Demerouti. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International* Vol.13, No.3, pp. 209-223.
- Christianty, T. O. V. & Lucia T. W. (2016). *Burnout ditinjau dari Employee Engagement pada karyawan*. *Jurnal Psikodimensia*. Vol 15(2).
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1997). *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Darmawan, A. A., Silviandari, I. A., & Susilawati, I. R. (2015). *Hubungan Burnout dengan Work-Life Balance pada Dosen Wanita*. *Jurnal Mediapsi*, 1 (1), 28-39.
- Endres, G.M. & Mancheno-Smoak, L. (2008). *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement*. *Organizational Development Journal*; Spring 26 (1).pp.69-78.
- Faarook, A. (2020). *Pengaruh job demand terhadap turnover intention melalui burnout pada karyawan work from home*. *Forum Ilmiah* Vol.17, No 3 September 2020,384-396
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Greenberg, J. , & Baron,R.A. (1993). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. USA: Allyn & Bacon
- Greenberg. J. S. (2002). *Comprehensive Stress Management. (7th Ed)*. United States: Mc Graw Hill Company Inc.
- Hekayanti, K., & Yulianti, P. (2021). *Pengaruh Work Demand dan Work Home Interference Terhadap Burnout pada Perawat Wanita RS*. *Jasa Kartini. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(2), 1377–1397. <https://doi.org/10.31955/mea.vol5.iss2.pp1377-1397>.
- Hussain, Nehal. & Khalid, K. (2011). *Impact of Karasek Job Demand Control Model on The Job Satisfication of The Employees of Nadra. Interdisciplinary*. *Journal Of Contemporary Research In Business*, 3, 5.
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. (2008). *Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No.7, pp.743-757.

- Ivancevich, J. M. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi edisi ke-7*. Penerbit Erlangga.
- Koesmono, H. T. (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan Career Plateau terhadap Stres Kerja, Komitmen Organisasi dan OCB Perawat Rumah Sakit Haji Surabaya. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, Vol.7 No.1 April 2007.
- Lemeshow, (1997). *Besar Sampel Dalam Penelitian Kesehatan*, Yogyakarta, UGM
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). *Job burnout*. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422..
- Mathis, R.L. & H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L. & H. Jackson, John. (2011). *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat.
- Moorhead dan Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugraha, S. J., Banani, A., & Anggraeni, A. I. (2018). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan dan *job resources*. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi (JEBA)*.
- Oktarina, A. N. (2017). Pengaruh *Job Demand* Pada *Burnout* dengan *Job Resource* dan *Personal Resource* sebagai Pemoderasi: Studi pada PT Kusumaputra Santosa Karanganyar.
- Pangemanan et al. (2017). Pengaruh *Work life balance* dan *Burnout* Terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 5 (2).
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619.
- Sahaduta, B. Y., & Noermijati. (2012). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dan *Work Overload* Terhadap *Job Stress* Pada Karyawan PT. Bahari Utama Karya. *Jurnal ekonomi*.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). *Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service*. *BMC Health Services Research*, 19(1), 62.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept*. In A.B. Bakker & M.P. Leiter

- (eds). *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). *Burnout: 35 years of research and practice*. *Career Development International*, 14 (3), 204-220.
- Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker. (2004). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1.1*. Netherland: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susetyo, R.I. & Ratnaningsih, I. K. (2016). Persepsi Terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Stres Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi PT X di Bekasi. *Jurnal Empati*, Januari 2016, Volume 5(1), 55-59
- Syailendra, B., & Soetjipto, B. W., (2017). *Improving Work Engagement of Gas Station Operator With The Role of Job Resource, Job Demand, and Job Satisfaction*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 310-319. DOI:10.21776/ub.jam.2017.015.02.15.
- Vasilakeris, V. (2021). *The Link Between Employee Engagement & Turnover Rate*. (<https://blog.mcquaig.com/employee-engagement-turnover/> diakses pada 23 Desember 2021)