

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian akan melakukan tinjauan literatur tentang teori dan konsep yang berkaitan dengan berbagai variabel dan fenomena yang relevan. Sumber-sumber yang digunakan akan mencakup jurnal (baik nasional maupun internasional), buku teks, serta dokumen-dokumen lain seperti artikel ilmiah dan laporan hasil penelitian sebelumnya.

2.1.1 *Job Demands*

Job demands adalah tuntutan dalam bekerja yang mengharuskan karyawan untuk memberikan upaya fisik, mental, dan emosional secara berkelanjutan. Tuntutan ini dapat menyebabkan kelelahan dan stres jika melebihi kapasitas kemampuan dari karyawan yang berpotensi mengganggu kinerja karyawan.

2.1.1.1 Pengertian *Job Demands*

Untuk memahami pengertian tentang *job demands*, maka akan dikutip beberapa pendapat berikut.

Job demands adalah berbagai faktor fisik, mental, sosial, atau organisasi yang mengharuskan individu untuk memberikan upaya yang berkelanjutan, baik secara fisik maupun psikologis, sehingga sering kali dikaitkan dengan dampak fisik atau mental tertentu. Tuntutan ini juga berpotensi memengaruhi

kesejahteraan dan kinerja individu secara keseluruhan (Astisya & Hadi, 2021: 212).

Job demands merujuk pada aspek-aspek dalam lingkungan kerja yang dapat memicu tekanan saat harapan yang diberikan melampaui kapasitas karyawan. Aspek ini melibatkan faktor fisik, sosial, dan organisasi yang mengharuskan karyawan untuk memberikan upaya yang terus-menerus, baik secara fisik maupun mental, dalam memenuhi tugas-tugas pekerjaan. Kondisi ini dapat berisiko menyebabkan stres jika tidak didukung oleh sumber daya yang cukup (Mandala & Nurendra, 2020: 293).

Job demands adalah tuntutan dalam bekerja yang mengharuskan karyawan menghadapi tekanan yang dapat memicu kelelahan fisik, mental, sosial, maupun organisasi. Hal ini meliputi kewajiban bekerja dalam durasi panjang tanpa henti, beban tugas yang berlebihan, tenggat waktu yang ketat, serta terdapat konflik terkait tanggung jawab pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam waktu segera (Troung et al., 2021: 1042).

Berdasarkan beberapa penjelasan yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa *job demands* meliputi seluruh tuntutan dalam pekerjaan yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan organisasi, yang memerlukan upaya fisik, kognitif, dan emosional secara terus-menerus dari karyawan. Pemenuhan tuntutan ini menimbulkan konsekuensi tertentu bagi karyawan, seperti stres kerja dan potensi *burnout*, terutama ketika tekanan kerja tinggi dan lingkungan kerja tidak mendukung. Dalam organisasi dengan tujuan yang ambisius, tuntutan ini dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan, mengurangi motivasi dan

kepuasan kerja, jika tidak didukung oleh sumber daya dan dukungan yang memadai.

2.1.1.2 Faktor *Job Demands*

Terdapat beberapa faktor *job demands* (Lee et al., 2024: 253), yaitu sebagai berikut.

1. *Workload*

Workload merupakan jumlah atau volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu, mencakup beban kerja fisik maupun mental yang dapat memengaruhi kinerja.

2. *Emotional Demands*

Emotional demands berkaitan dengan aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya pengelolaan emosi selama bekerja termasuk kemampuan mengelola perasaan pribadi dan menunjukkan emosi tertentu sesuai harapan organisasi.

3. *Overtime Work*

Overtime work adalah waktu kerja tambahan diluar jam kerja normal yang ditetapkan.

4. *Interpersonal Conflict*

Interpersonal conflict mengacu pada konflik yang muncul antara karyawan dengan rekan kerja, atasan, atau bawahan dalam lingkungan kerja.

5. *Emotional Dissonance*

Emotional dissonance terjadi ketika ada perbedaan emosi yang dirasakan karyawan dengan emosi yang harus ditampilkan sesuai tuntutan saat bekerja.

6. *Work-Family Conflict*

Work-family conflict muncul ketika terjadi ketidakseimbangan pekerjaan dengan kehidupan keluarga.

7. *Role Ambiguity*

Role ambiguity terjadi ketika karyawan tidak memiliki kejelasan tentang ekspektasi, tanggung jawab atau otoritas dalam peran.

8. *Agression*

Agression adalah perilaku agresif yang mungkin dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja baik dari rekan kerja, atasan, atau pelanggan.

9. *Leadership Responsibilities*

Leadership responsibilities adalah tuntutan yang dihadapi dalam melaksanakan peran kepemimpinan termasuk pengambilan keputusan.

10. *Organizational Constraints*

Organizational constraints adalah hambatan atau keterbatasan dalam organisasi yang dapat memengaruhi kinerja seperti keterbatasan sumber daya, prosedur yang rumit, atau kebijakan yang membatasi.

2.1.1.3 Dimensi *Job Demands*

Terdapat lima dimensi *job demands* (Lee et al., 2024: 254), yaitu sebagai berikut.

1. *Work Pressure*

Work pressure merupakan tekanan kerja yang berkaitan dengan beban kerja, tenggat waktu, dan tuntutan kinerja yang harus dipenuhi.

2. *Cognitive Demands*

Cognitive demance mengacu pada tuntutan pekerjaan yang melibatkan fungsi otak dan kemampuan memproses berbagai informasi yang diterima.

3. *Emotional Demands*

Emotional demands berkaitan dengan upaya mengelola emosi yang muncul selama melaksanakan tugas kerja, serta organisasi mengharapkan karyawan menunjukkan emosi tertentu.

4. *Role Conflict*

Role conflict adalah konflik yang terjadi ketika karyawan menghadapi tuntutan atau harapan yang bertentangan dengan peran mereka, baik dari atasan, rekan kerja, atau divisi yang berbeda.

5. *Hassle*

Hassle mengacu pada gangguan atau hambatan dalam pekerjaan yang dapat mengganggu kinerja seperti masalah teknis, birokrasi, atau interupsi dalam pelaksanaan tugas.

2.1.1.4 Indikator *Job Demands*

Bakker menjelaskan terdapat tiga indikator untuk mengukur *job demands* (Rahayu & Partina, 2023), yaitu sebagai berikut.

1. *Emotional Demands*

Merujuk pada aspek emosional yang harus dihadapi individu selama bekerja seperti menangani pelanggan yang marah, menghadapi konflik interpersonal, atau bekerja di lingkungan yang penuh tekanan emosional. Beban ini menguras

energi emosional karyawan dan dapat menyebabkan stres jika tidak dikelola dengan baik.

2. *Work Overload*

Mengacu pada banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Hal ini mencakup volume kerja yang tinggi, tenggat waktu yang ketat, atau ekspektasi kerja yang berlebihan. *Work overload* dapat membuat karyawan merasa kewalahan dan sulit mempertahankan produktivitas.

3. *Cognitive Demand*

Berkaitan dengan tugas-tugas yang membutuhkan konsentrasi, pemikiran analitis, dan penyelesaian masalah yang intensif. Misalnya, menyelesaikan pekerjaan yang kompleks, *multitasking*, atau membuat keputusan penting di bawah tekanan waktu. Tingginya tuntutan kognitif dapat menguras sumber daya mental karyawan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dengan mempertimbangkan aspek seperti kualitas kerja, kuantitas yang dihasilkan, dan kemampuan karyawan menjalankan tugas dengan efektif.

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Untuk memahami pengertian tentang kinerja karyawan, maka akan dikutip beberapa pendapat berikut.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mencapai target tertentu dalam jangka waktu yang telah

ditentukan, sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, dikenal sebagai kinerja karyawan (Khaeruman et al., 2021: 8).

Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian hasil kerja karyawan dengan tujuan untuk mencapai target organisasi yang dilakukan secara sah, mematuhi peraturan hukum, serta mengikuti standar moral dan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Farida et al., 2024: 47) .

Kinerja karyawan merujuk pada hasil yang diperoleh seseorang dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan, yang dilakukan dengan keterampilan, pengetahuan, komitmen, dan dalam waktu yang telah ditentukan (Hasibuan, 2019: 94).

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau prestasi kerja dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan tugas dan fungsinya, dengan tujuan memenuhi target organisasi. Kinerja ini mencerminkan kemampuan karyawan dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan dengan menyelesaikan target tepat waktu sesuai batas yang ditetapkan.

2.1.2.2 Faktor Kinerja Karyawan

Terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Khaeruman et al., 2021: 9), yaitu sebagai berikut.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki keseimbangan yang tinggi antara fungsi mental (rohani) dan fisik (jasmani).

Keseimbangan ini memungkinkan individu memiliki konsentrasi yang baik,

yang merupakan modal penting untuk mengelola dan memanfaatkan potensinya secara maksimal dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari guna mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor-faktor yang ada di tempat kerja seseorang sangat membantu mencapai tingkat kinerja terbaik. Uraian tugas yang jelas, wewenang yang sesuai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, peluang pertumbuhan profesional, dan fasilitas kerja yang memadai adalah contoh lingkungan kerja yang baik.

Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik dari segi hasil maupun perilaku kerja (Enny, 2019: 115-116).

1. Kemampuan dan Keahlian: Keterampilan atau kemampuan yang dimiliki individu untuk melaksanakan pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian, semakin baik individu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.
2. Pengetahuan: Pemahaman tentang pekerjaan yang dilakukan. Individu yang memiliki pengetahuan yang lebih mendalam tentang pekerjaannya cenderung menghasilkan hasil kerja yang lebih berkualitas.
3. Rancangan Kerja: Perencanaan atau desain pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki rancangan yang baik akan mempermudah pelaksanaannya dan mendukung kelancaran tugas.

4. Kepribadian: Karakter atau sifat pribadi individu yang memengaruhi cara mereka bekerja. Kepribadian yang berbeda dapat memengaruhi pendekatan seseorang terhadap tugas.
5. Motivasi Kerja: Dorongan yang mengarah individu untuk melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang termotivasi, baik oleh perusahaan maupun dorongan internal, akan lebih cenderung menyelesaikan tugas dengan baik.
6. Kepemimpinan: Perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin saat mengatur, mengelola, dan memimpin bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.
7. Gaya Kepemimpinan: Metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memberi instruksi dan arahan kepada bawahannya. Gaya ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
8. Budaya Organisasi: Kebiasaan atau norma yang berlaku dalam organisasi yang mengatur bagaimana anggota organisasi berinteraksi dan bekerja bersama.
9. Kepuasan Kerja: Perasaan puas atau senang yang dirasakan karyawan sebelum dan setelah bekerja. Tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10. Lingkungan Kerja: Suasana kerja fisik dan sosial, termasuk fasilitas, tata letak, dan interaksi dengan rekan kerja.

11. Loyalitas: Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan mendukung perusahaan tercermin dalam upaya untuk bekerja keras meskipun perusahaan menghadapi tantangan.
12. Komitmen: Kepatuhan karyawan terhadap kebijakan perusahaan dan kesetiaan mereka terhadap janji-janji yang telah dibuat.
13. Disiplin Kerja: Karyawan berusaha untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan penuh tanggung jawab. Ketepatan waktu dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan juga merupakan bagian dari disiplin kerja.

2.1.2.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Terdapat tiga dimensi kinerja karyawan (Adi et al., 2019: 54), yaitu sebagai berikut.

1. Hasil Kerja

Hasil kerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

2. Perilaku Kerja

Perilaku kerja merujuk pada tindakan atau sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat melaksanakan tugas atau pekerjaan.

3. Sifat Pribadi

Sifat pribadi merupakan karakteristik atau sifat personal yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat enam indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Kasmir, 2019: 208-209), yaitu sebagai berikut.

1. Kualitas

Kualitas yang dimaksud adalah terpenuhinya pencapaian standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk suatu pekerjaan.

2. Kuantitas

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar pekerjaan, diukur melalui jumlah unit atau total siklus aktivitas yang terselesaikan.

3. Jangka Waktu

Jangka waktu adalah penyelesaian suatu pekerjaan dengan mengoptimalkan waktu yang telah ditentukan sebelumnya, sambil menilai hasil yang dicapai dalam batas waktu yang tersedia.

4. Penekanan Biaya

Setiap biaya untuk aktivitas perusahaan telah dianggarkan sebelum aktivitas berlangsung. Artinya, anggaran tersebut menjadi acuan agar pengeluaran tidak melampaui batas yang ditetapkan. Jika biaya yang dikeluarkan melampaui anggaran, hal ini dianggap sebagai pemborosan, dan kinerja dianggap kurang optimal.

5. Pengawasan

Sebagian besar pekerjaan memerlukan pengawasan agar tetap berjalan sesuai rencana, terutama karena situasi bisa berubah. Pengawasan memastikan kinerja

tetap optimal, meningkatkan tanggung jawab karyawan, dan memungkinkan koreksi cepat jika ada penyimpangan. Ini menjadikan pengawasan penting untuk menjaga aktivitas tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

6. Hubungan antar karyawan

Indikator ini mengukur kemampuan karyawan dalam membangun hubungan yang saling menghargai, menciptakan niat baik, dan bekerja sama dengan rekan-rekannya. Interaksi yang positif menciptakan suasana nyaman dan mendukung, memungkinkan kolaborasi yang menghasilkan kinerja lebih baik.

2.1.3 *Burnout*

Burnout adalah kondisi seseorang ketika mengalami kelelahan yang sangat parah, mencakup aspek fisik, mental, dan emosional. Kondisi ini muncul akibat tekanan dan beban yang terus-menerus sehingga membuat seseorang merasa energinya terkuras secara menyeluruh. *Burnout* dapat mengakibatkan gangguan dan penurunan prestasi pribadi.

2.1.3.1 Pengertian *Burnout*

Untuk memahami pengertian tentang *burnout*, maka akan dikutip beberapa pendapat berikut.

Burnout adalah kondisi yang dialami oleh karyawan yang memengaruhi kesehatan fisik dan mental secara negatif, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Wardani, 2021: 20). Pendapat lain mengemukakan bahwa *burnout* adalah reaksi menyeluruh seseorang terhadap tekanan psikologis dan sosial yang dihadapi selama kurun waktu tertentu. Kondisi letih ini dapat berdampak negatif pada kinerja dan semangat kerja individu (Ramadhanty et al., 2023: 7700).

Burnout adalah kondisi yang ditandai dengan menurunnya kemampuan seseorang dalam merespon tugas kerja, yang disebabkan oleh terkurasnya tenaga serta munculnya perasaan letih atau gelisah yang dirasakan oleh karyawan (Nensi & Dewi, 2024: 200). Pendapat lain mengemukakan bahwa *burnout* sebagai keadaan ketika kondisi tubuh seseorang mengalami penurunan efisiensi, performa kinerja, serta penurunan baik dalam hal kekuatan maupun daya tahan fisik untuk terus melakukan aktivitas kerja yang seharusnya dilakukan (Kurniawan & Sirait, 2021: 54).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *burnout* adalah kondisi yang dialami karyawan akibat stres kerja yang terus-menerus, yang berdampak buruk pada kesehatan fisik dan mental. *Burnout* akan berdampak pada kinerja, efisiensi dan motivasi, serta menyebabkan penurunan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas kerja secara optimal.

2.1.3.2 Faktor *Burnout*

Leiter & Maslach mengemukakan *burnout* umumnya disebabkan karena adanya kesenjangan antara *job demands* dengan kemampuan karyawan. Terdapat lima faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *burnout* (Alam, 2022: 50), yaitu sebagai berikut.

1. *Work Overloaded*

Ketidaksesuaian antara *job demands* dengan kemampuan karyawan dapat menyebabkan kelebihan beban kerja, Hal ini terjadi ketika tugas yang harus diselesaikan melebihi kemampuan karyawan, terutama dengan keterbatasan waktu yang diberikan.

2. *Lack of Work Control*

Setiap karyawan ingin memiliki kesempatan untuk berpikir, memecahkan masalah dan meraih prestasi. Namun, aturan yang terlalu ketat dapat membatasi ruang inovasi karyawan yang membuat karyawan merasa kurang bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai.

3. *Rewarded for Work*

Lingkungan kerja yang minim apresiasi dapat membuat karyawan merasa kurang dihargai. Sebaliknya, pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menunjukkan bahwa karyawan telah melakukan pekerjaan dengan baik.

4. *Breakdown in Community*

Ketika karyawan tidak memiliki rasa *belongingness* terhadap lingkungan kerja, maka hal ini dapat menurunkan keterikatan positif karyawan dengan tempat kerjanya.

5. *Treated Fairly*

Salah satu faktor yang menyebabkan karyawan lelah di tempat kerja adalah perasaan mereka diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan.

Baron dan Greenberg mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *burnout* (Wardani, 2021: 22), yaitu sebagai berikut.

1. Faktor Eksternal

Mencakup kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung secara psikologis, kurangnya dukungan dari atasan, insentif yang tidak memadai, terbatasnya peluang promosi, tuntutan pekerjaan yang tinggi, serta pekerjaan yang monoton.

2. Faktor Internal

Termasuk faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, harga diri, dan karakteristik kepribadian individu.

2.1.3.3 Gejala *Burnout*

Potter mengemukakan gejala-gejala *burnout* (Wardani, 2021: 23), yaitu sebagai berikut.

1. Emosi Negatif

Perasaan marah, frustrasi, ketidakpuasan, kecemasan, hingga depresi, terkadang merupakan bagian yang normal dalam kehidupan dan pekerjaan. Namun, bagi seseorang yang terjebak dalam siklus *burnout*, emosi negatif muncul dan semakin lama semakin parah. Pada tahap selanjutnya, akan terlihat gejala seperti kecemasan, perasaan tertekan, mudah marah, rasa bersalah dan ketakutan, yang akhirnya menjadi depresi.

2. Frustrasi

Gejala awal *burnout* dalam dunia kerja biasanya muncul sebagai perasaan frustrasi saat harus menyelesaikan tugas-tugas dan menjalankan tanggung jawab selama jam kerja. Banyak korban *burnout* yang merasa frustrasi dengan kegagalan yang dialami dan cenderung menyalahkan dirinya sendiri sebagai penyebab utama kegagalan tersebut.

3. Depresi

Perasaan depresi dapat timbul sebagai respons terhadap pekerjaan. Depresi yang parah hampir menyerupai kelelahan emosional dan spiritual, sehingga menyebabkan individu merasa kehilangan energi. Kondisi ini berpotensi

menimbulkan masalah kesehatan yang serius dan berdampak pada penurunan kinerja.

4. Masalah Kesehatan

Seseorang yang mengalami *burnout* akan merasa cadangan emosionalnya terkuras, yang berdampak pada memburuknya kualitas hubungan interpersonal dan penurunan ketahanan fisik. Penurunan sistem kekebalan tubuh ini dapat meningkatkan timbulnya berbagai masalah kesehatan, seperti flu, pilek, insomnia, alergi, gangguan pencernaan, dan masalah kesehatan lainnya.

5. Penurunan Kinerja

Penurunan kinerja dapat membuat pekerjaan terasa lebih membebani dan kurang memuaskan, yang berujung pada meningkatnya jumlah ketidakhadiran. Seseorang yang mengalami *burnout* sering kali mengalami masalah emosional, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan kinerja yang berdampak langsung pada penurunan produktivitas kerja.

2.1.3.4 Dampak *Burnout*

Leiter dan Maslach menjelaskan beberapa dampak dari *burnout* (Alam, 2022: 44), yaitu sebagai berikut.

1. *Burnout is Lost Energy*

Ketika karyawan mengalami burnout, maka akan merasakan stres, beban yang berat, dan kelelahan yang mendalam, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja.

2. *Burnout is Lost Enthusiasm*

Penurunan motivasi kerja membuat aktivitas pekerjaan menjadi tidak menyenangkan, mengurangi kreativitas, dan menurunkan minat terhadap pekerjaan, sehingga mengakibatkan hasil kerja yang kurang optimal.

3. *Burnout is Lost Confidence*

Tidak adanya energi dan keterlibatan aktif dalam aktivitas pekerjaan akan mengakibatkan karyawan bekerja tidak maksimal.

2.1.3.5 Dimensi *Burnout*

Untuk menilai sejauh mana seseorang mengalami *burnout*, terdapat tiga dimensi utama yang digunakan (Edú-valsania et al., 2022: 3), yaitu sebagai berikut.

1. *Exhaustion Emotional*

Aspek ini muncul sebagai rasa letih yang mendalam akibat tekanan psikologis di lingkungan kerja. Seseorang yang mengalaminya menunjukkan kesulitan beradaptasi dengan lingkungan kerja karena tidak memiliki cukup energi emosional untuk mengatasi tugas kerja.

2. *Cynicism or Depersonalization*

Sebagai aspek interpersonal dari kelelahan, dimensi ini mencerminkan sikap penarikan diri, apatis, dan ketidakpedulian terhadap pekerjaannya. Hal ini tercermin dalam perilaku negatif, mudah emosi, dan hilangnya idealisme, dan kecenderungan menghindari interaksi dengan pengguna jasa, pasien atau *klien*.

3. *Reduced personal achievement*

Aspek ini ditandai dengan penilaian negatif terhadap kemampuan diri dan ketidakyakinkan dalam menjalankan tugas secara optimal. Kondisi ini

mengakibatkan menurunnya produktivitas, melemahnya semangat kerja, dan berkurangnya kemampuan mengatasi masalah.

2.1.3.6 Indikator *Burnout*

Terdapat empat indikator untuk mengukur *burnout* (Chairina, 2019: 52), yaitu sebagai berikut.

1. Kelelahan Fisik (*physical exhaustion*)

Kelelahan fisik adalah hilangnya energi secara berkelanjutan yang disertai dengan rasa lelah kronis, yang dapat menimbulkan gejala fisik seperti sakit kepala, mual, kesulitan tidur, serta perubahan pola makan. Selain itu, gejala lain yang mungkin muncul adalah kurangnya semangat dalam bekerja, sering melakukan kesalahan, dan perasaan tidak enak meskipun tidak ada masalah fisik yang jelas.

2. Kelelahan Emosional (*emotional exhaustion*)

Kelelahan emosional merujuk pada kondisi *burnout* yang ditandai dengan hilangnya minat, fokus, kepercayaan diri, dan semangat. Seseorang yang mengalami kelelahan emosional akan merasakan kehampaan dan kelelahan mendalam, yang membuatnya sulit untuk mengatasi tanggung jawab pekerjaan yang ada.

3. Kelelahan Mental (*mental exhaustion*)

Kelelahan mental terjadi akibat menyelesaikan tugas yang sangat menantang yang melibatkan pemrosesan informasi secara intensif atau berlangsung dalam waktu yang lama.

4. Rendahnya Penghargaan Diri (*low personal accomplishment*)

Tingkat aktualisasi diri yang rendah, kurangnya motivasi untuk bekerja, dan kurangnya rasa percaya diri adalah beberapa contoh kurangnya penghargaan diri. Ketidakmampuan untuk mencapai tujuan umumnya merupakan bukti dari hal ini.

2.1.4 *Work-Family Conflict*

Work-family conflict terjadi ketika tanggung jawab pekerjaan dan keluarga saling berbenturan, membuat seseorang kesulitan membagi waktu, energi, atau perhatian. Ketidakseimbangan ini dapat menimbulkan tekanan emosional yang berdampak pada hubungan pribadi dan produktivitas di kedua bidang tersebut.

2.1.4.1 Pengertian *Work-Family Conflict*

Untuk memahami pengertian tentang kinerja karyawan, maka akan dikutip beberapa pendapat berikut.

Work-family conflict adalah kondisi ketika *job demands* dan keluarga bertentangan, memperebutkan waktu, energi, atau perhatian seseorang. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan stres, ketegangan, dan kesulitan dalam memenuhi harapan serta tanggung jawab di kedua peran, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kesejahteraan individu dan hubungannya dengan lingkungan kerja maupun keluarga (Cahyadi et al., 2021).

Work-family conflict merujuk pada situasi ketika tekanan dari tanggung jawab keluarga dan pekerjaan saling bertentangan, sehingga menciptakan ketegangan. Konflik ini dapat memicu masalah kesehatan, khususnya yang

berkaitan dengan tingkat stres seseorang, akibat ketidakmampuan untuk menyeimbangkan tuntutan kedua peran tersebut (Huang et al., 2019: 3).

Work-family conflict adalah tekanan psikologis yang timbul akibat ketidakmampuan individu untuk menyeimbangkan *job demands* yang mendesak dengan tanggung jawab keluarga yang kompleks, sehingga memengaruhi kualitas hubungan pribadi dan kinerja di kedua area tersebut (Saputra & Rudhiarta, 2020: 39).

Dari beberapa penjelesan diatas dapat disimpulkan bahwa *work-family conflict* adalah kondisi ketika *job demands* dan keluarga saling bertentangan, memperebutkan waktu, energi, atau perhatian individu. Ketidakseimbangan ini dapat memicu tekanan psikologis, stres, dan kesulitan dalam memenuhi tanggung jawab di kedua peran, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan, hubungan pribadi, serta kinerja di lingkungan kerja dan keluarga.

2.1.4.2 Faktor *Work-Family Conflict*

Terdapat tiga faktor yang dapat menyebabkan *work-family conflict* (Sandini et al., 2021: 5), yaitu sebagai berikut.

1. Faktor Ekstraorganisasi

Stres ini disebabkan oleh hal-hal di luar organisasi, terutama dalam konteks organisasi yang bersifat terbuka, di mana kondisi eksternal dapat memengaruhi kinerja organisasi. Contohnya meliputi perubahan sosial dan teknologi, dampak globalisasi, permasalahan keluarga, serta faktor eksternal.

2. Faktor Organisasi

Faktor ini berasal dari dalam lingkungan organisasi itu sendiri, seperti kebijakan atau aturan yang diterapkan. Kebijakan tersebut dapat memberikan tekanan berlebihan kepada karyawan, sehingga menjadi salah satu pemicu stres.

3. Faktor Kelompok

Stresor ini berasal dari lingkungan kerja sehari-hari, khususnya dari hubungan dengan anggota kelompok kerja, seperti kolega, atasan langsung, atau *supervisor*. Interaksi yang kurang harmonis dengan mereka dapat memicu tekanan psikologis.

2.1.4.3 Indikator *Work-Family Conflict*

Terdapat tiga indikator dari *work-family conflict* (Aileen et al., 2023), yaitu sebagai berikut.

1. *Time-Based Conflict* (konflik berbasis waktu)

Time-based conflict adalah ketika waktu yang digunakan untuk memenuhi salah satu tanggung jawab, baik pekerjaan maupun keluarga, mengurangi kesempatan untuk menjalankan tanggung jawab di bidang lainnya.

2. *Strain-Based Conflict* (konflik berbasis stres)

Strain-based conflict adalah kondisi yang muncul ketika tekanan dari salah satu peran, seperti pekerjaan atau keluarga, berdampak negatif pada kemampuan untuk menjalankan peran lainnya secara efektif.

3. *Behavior-Based Conflict* (konflik berbasis perilaku)

Behavior-based conflict adalah ketika perilaku yang diperlukan dalam satu peran tidak sesuai dengan perilaku yang diharapkan dalam peran lainnya, baik itu di lingkungan kerja maupun keluarga.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Pada Tabel 2.1 penulis menguraikan referensi rujukan jurnal ataupun artikel ilmiah terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian sebelumnya dapat membantu memahami variabel penelitian sebelumnya. Berikut adalah penelitian terdahulu yang dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun / Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Lee et al., 2024) Pengaruh <i>Job Demands</i> Terhadap <i>Burnout</i> Pada Karyawan Sales	Variabel <i>Job Demands</i> dan variabel <i>Burnout</i>	Tidak terdapat variabel Kinerja Karyawan dan <i>Work-Family Conflict</i>	<i>Job demands</i> berpengaru h positif dan signifikan Terhadap <i>Burnout</i>	Jurnal Ilmu Humaniora, dan Seni, Vol. 8, No. 2 (2024), Juli 15, 2024
2	(Sahrani & Rengganis, 2024) Mengungk ap Dinamika	Variabel <i>Job Demands</i> dan variabel <i>Burnout</i>	Variabel <i>Perceived Organization al Support</i>	<i>Job demands</i> berpengaru h positif dan signifikan	Prosiding Seminar Nasional 2024 Fakultas Psikologi Universitas

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Job Demands dan Perceived Organizational Support terhadap Burnout pada Karyawan PT X</i>			terhadap <i>burnout</i>	Mercu Buana Yogyakarta
3	(Ardiani et al., 2024) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan <i>Job Demands</i> Terhadap <i>Burnout</i> Dengan <i>Mental Health</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Xyz	Variabel <i>Job Demands</i> dan Variabel <i>Burnout</i>	Variabel <i>Mental Health</i>	<i>job demands</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>burnout</i>	EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Vol.4, No.1, November 2024
4	(Anwar et al., 2024) <i>Effect of Burnout on Performance of Marketing Employee</i>	Variabel <i>Burnout</i> dan variabel Kinerja Karyawan	Tidak ada variabel <i>Job Demands</i> dan <i>Work-Family Conflict</i>	<i>Burnout</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>International Journal of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)</i> e-ISSN : 2775-4154 Volume 4, Issue 2, June 2024
5	(Dhaniswari & Sudarnice, 2024) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i>	Variabel <i>Burnout</i> dan variabel Kinerja Karyawan	Variabel <i>Work-Life Balance</i>	<i>Burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap	<i>Asset: Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , Vol 7, No 1 (2024), 2024-06-15

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar			kinerja karyawan	
6	(Romdhon & Putro, 2024) Pengaruh <i>Work-Life</i> <i>Balance</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Yamaha Bahana Cianjur)	Variabel <i>Burnout</i> dan variabel Kinerja Karyawan	Variabel <i>Work-Life</i> <i>Balance</i>	<i>Burnout</i> berpengaru h negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Prosiding Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan IV (SENASTITAN IV) Vol. 4, Surabaya, 2 Maret 2024
7	(Mursanto & MS, 2024) Pengaruh Lingkunga n Kerja dan <i>Burnout</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nusantara Batulicin Kabupaten Tanah Bumbu	Variabel <i>Burnout</i> dan variabel Kinerja Karyawan	Variabel Lingkungan Kerja	<i>Burnout</i> berpangaru h negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Innovative: Journal of Social Science Research</i> , Vol. 4 No. 2, E-ISSN: 2807-4238, P- ISSN: 2807-4246
8	(Siti Sarah &	Variabel <i>Burnout</i>	Tidak ada variabel	<i>Burnout</i> berpengaru	JMKSP (Jurnal Manajemen,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Eryandra, 2024) <i>The Effect of Work Engagement and Burnout to Retail Employee Performance</i>	dan variabel Kinerja Karyawan	<i>Burnout dan Work-Family Conflict</i>	h positif terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) Volume 9 (1) 2024, 588-601E-ISSN 2614-8021, P-ISSN 2548-7094
9	(Pratiwi & Mardhiyah, 2024) <i>The Effect of Job Demand and Burnout on Employee Performance at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Medan Branch Office</i>	Variabel <i>Job Demand</i> , dan Kinerja Karyawan	Variabel <i>Burnout</i> sebagai mediasi	<i>Job demand</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>Burnout</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Politik dan Budaya (Sospolbud) Vol.3, No.1, 2024: 19-36
10	(Angelia & Simanjoran, 2024) <i>Hubungan Work-Family Conflict Terhadap Burnout Syndrome Pada Pegawai Swasta Jakarta Selatan</i>	Variabel <i>Work-Family Conflict</i> dan <i>Burnout</i>	Tidak ada variabel <i>Job Demands</i> dan Kinerja Karyawan	<i>Work Family-Conflict</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>burnout</i>	Jurnal Kesehatan Tambusasi, Volume 5, Nomor 3, September 2024, ISSN: 2774-5848,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Tahun 2024				
11	(Desty & Kayanti, 2023) Pengaruh Konflik Kerja Keluarga Terhadap <i>Burnout</i> Pada Dokter Di Masa Pandemi Covid-19	Variabel <i>Work-Family Conflict</i> dan <i>Burnout</i>	Tidak ada variabel <i>Job Demands</i> dan Kinerja Karyawan	<i>Work Family-Conflict</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>burnout</i>	INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi, Vol. 14 No. 01 (2023)

2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu aset penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi adalah sumber daya manusia. Berdasarkan *Human Capital Theory* investasi dalam pengembangan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan akan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi (Olaniyan dalam Tamsah & Nurung, 2022: 67). Namun, pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhatikan keseimbangan antara *job demands* dan kemampuan karyawan untuk mencegah terjadinya penurunan nilai modal manusia akibat kelelahan atau *burnout* yang dapat berdampak pada penurunan kinerja.

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) mengungkapkan bahwa setiap pekerjaan memiliki ciri-ciri yang dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *job demands* dan *job resources* (Bakker & Demerouti, 2014). *Job demands* mencakup segala tanggung jawab pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-

menerus, baik dari sisi fisik maupun psikologis. Hal ini meliputi aspek fisik, psikologis, kognitif, dan emosional yang harus dipenuhi selama menjalankan pekerjaan. Pemenuhan ini seringkali memerlukan pengorbanan energi dan usaha terus menerus dari karyawan yang bekerja sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan fisik maupun mental. *Job demands* yang tinggi dapat menyebabkan tekanan bagi karyawan jika tidak didukung dengan sumber daya yang memadai, seperti dukungan dari organisasi, keterampilan yang sesuai, dan waktu yang cukup untuk menghadapi tuntutan tersebut. Jika dikelola dengan baik *job demands* dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Namun, jika melebihi kemampuan karyawan, hal ini dapat berdampak pada penurunan kinerja. Adapun indikator untuk mengukur *job demands* meliputi *emotional demands*, *work overload*, *cognitive demands* (Rahayu & Partina, 2023).

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi terkait pengaruh *job demands* terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa *job demands* berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Pusparini et al., 2024: 2809), sementara penelitian lain menemukan bahwa *job demands* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Pratiwi & Mardhiyah, 2024: 32). Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diteliti lebih lanjut dengan mempertimbangkan variabel mediasi yang dapat menjelaskan bagaimana pengaruh *job demands* terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merujuk pada hasil atau prestasi yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas untuk memenuhi target yang ditetapkan perusahaan dalam periode tertentu. Beberapa indikator kinerja karyawan meliputi kualitas,

kuantitas, waktu, pengendalian biaya, pengawasan, serta hubungan antar karyawan (Kasmir, 2019: 208-209). Kinerja ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah *burnout*.

Burnout merupakan kondisi kelelahan fisik yang dialami karyawan akibat akibat tekanan psikologis dan sosial yang berkepanjangan dalam lingkungan kerja. *Burnout* menyebabkan penurunan efisiensi kerja, performa kerja, serta daya tahan fisik, yang berdampak negatif pada kinerja. *Burnout* ditandai dengan menurunnya respon terhadap tugas dan munculnya rasa perasaan lelah, letih, lesu, dan gelisah yang menghambat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan optimal. Adapun indikator *burnout* meliputi kelelahan fisik, kelelahan mental, kelelahan emosional, dan rendahnya penghargaan diri (Chairina, 2019: 52).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *burnout* dipengaruhi oleh *job demands* (Ardiani et al., 2024). Sementara dalam penelitian lain menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Romdhon & Putro, 2024). Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan potensi peran *burnout* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *job demands* dengan kinerja karyawan.

Work-family conflict merupakan fenomena dimana tuntutan peran pekerjaan dan keluarga saling bertentangan, menciptakan tekanan tambahan bagi karyawan perempuan seperti jam kerja panjang, target ketat, atau tekanan dari atasan dapat berbenturan dengan kewajiban keluarga, seperti mengasuh anak, merawat anggota keluarga, atau mengatur rumah tangga. Dalam kerangka penelitian ini, *work-family conflict* diposisikan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat hubungan antara *job demand* dan *burnout*. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa

work-family conflict berpengaruh positif terhadap *burnout* (Angelia & Simanjorang, 2024). Adapun indikator dari *work-family conflict* meliputi konflik berbasis waktu, konflik berbasis stres, dan konflik berbasis perilaku (Darmawati, 2019: 15).

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan, penelitian akan menganalisis pengaruh antara *job demands*, *burnout*, kinerja karyawan, dan *work-family conflict*. Kesenjangan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil yang berbeda terkait pengaruh *job demands* terhadap kinerja karyawan diperlukan model penelitian baru. Melalui pendekatan ini, penelitian berupaya mengungkap mekanisme bagaimana *job demands* memengaruhi kinerja karyawan melalui *burnout* sebagai variabel mediasi, serta bagaimana *work-family conflict* memoderasi hubungan tersebut.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan dalam kerangka pemikiran, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

H₁: Terdapat pengaruh *Job Demands* terhadap *Burnout*.

H₂: Terdapat pengaruh *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan.

H₃: *Work-Family Conflict* dapat memoderasi pengaruh *Job Demands* terhadap *Burnout*.

H₄: *Burnout* dapat memediasi pengaruh *Job Demands* terhadap Kinerja Karyawan.