

## ***BURNOUT* DITINJAU DARI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN**

**Theresia Olga Vania Christianty**

**Lucia Trisni Widhianingtanti**

### **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dengan *burnout*. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan negatif antara *employee engagement* dengan *burnout* pada karyawan PT BPR Restu Group. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara penelitian kuantitatif dan dengan menggunakan skala *burnout* dan *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis korelasi *product moment*. Hasil nilai  $r_{xy} = -0,671$  ( $p < 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif yang sangat signifikan antara *employee engagement* dengan *burnout*. Subyek penelitian ini berjumlah 34 karyawan yang bekerja di PT BPR Restu Group dengan masa kerja minimal 3 tahun dan dengan jabatan *account officer*. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti diterima.

Kata kunci : *burnout, employee engagement*.

#### **LATAR BELAKANG**

Kemampuan mengelola sumber daya manusia di suatu perusahaan seringkali tidak mulus seperti yang diharapkan, ada kalanya permasalahan juga ikut mewarnai proses di dalam mengelola sumber daya manusia. Menurut data dari *German Statistics Office*, dengan pengumpulan data kolektif antara

tahun 2012-2014 dengan menggunakan alat ukur *engagement* Gallup, hasil analisis yang didapatkan menunjukkan bahwa tiga unsur *engagement* untuk mengurangi kelelahan kerja yaitu, menerima pujian biasa dan pengakuan untuk pekerjaan yang baik, memiliki bahan dan peralatan untuk memberikan kualitas kerja, dan merasa bahwa

pendapat mereka dipertimbangkan di tempat kerjanya. Pekerja yang memberi penilaian rendah untuk ketiga item diatas sebesar 24% dari seluruh pekerja di Jerman atau kurang lebih sekitar 2,7 juta karyawan mengatakan bahwa mereka mengalami *burnout*, dan hanya 15% karyawan yang *engaged*, 31% merasakan stres. Setiap tahunnya pekerja yang mengalami *burnout* dan stres menyebabkan Jerman harus kehilangan 9 miliar euro setiap tahunnya akibat penurunan produktivitas (Nink, 2015, h. 1).

Dari hasil penelitian di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa *burnout* dapat berpengaruh besar terhadap kerugian suatu perusahaan, dimana apabila karyawan mengalami *burnout* maka produktivitas karyawan tersebut menurun dan tidak bisa maksimal yang kemudian berpengaruh terhadap kerugian perusahaan.

Adanya standar yang ditetapkan oleh perusahaan

berkaitan dengan peraturan, *deadline* kerja, upah (*financial*), *jobdesk*, lingkungan, bahkan selalu dituntut selalu memberikan yang terbaik terhadap klien memberikan dampak positif dan negatif pada karyawan. Dampak positif berupa meningkatnya motivasi karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk mencapai target sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dampak negatif bisa terlihat dari menurunnya kinerja karyawan karena mendapat stressor yang tinggi sehingga berpotensi untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran di tempat kerja dan permasalahan yang tidak dapat terselesaikan akan membuat karyawan menjadi stres.

Dalam Schaufeli & Enzmann keadaan seperti ini disebut dengan *burnout*, *burnout* menurut Schaufeli & Enzmann yaitu keadaan pikiran negatif dan terus-menerus yang berhubungan dengan pekerjaan, pada individu

normal hal ini dicirikan dengan kelelahan yang disertai dengan tekanan, berkurangnya rasa kompetensi, mengalami penurunan motivasi, dan pengembangan sikap disfungsional di tempat kerja (Llorens-Gumbau dan Salanova-Soria, 2014, h. 3-11).

Menurut Maslach, Schaufeli, dan Leiter *burnout* merupakan konsekuensi stres yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki beban berat dengan gejala yang ditandai dengan tingginya tingkat kelelahan, sikap negatif terhadap pekerjaan (*cynicism*), dan berkurangnya efektivitas profesional kerja (Hakanen & Koivumaki, 2014, h. 12-18). Kelelahan yang dimaksud mengacu pada perasaan ketegangan, terutama kelelahan kronis akibat pekerjaan berat. Pada dimensi yang kedua, sinisme atau sikap negatif terhadap pekerjaan secara umum dan dengan rekan kerjanya, juga

kehilangan minat di dalam pekerjaannya dan terakhir merasa bahwa ia sudah kehilangan makna untuk apa dia bekerja (Maslach, Jackson, dan Leiter dikutip Hakanen & Koivumaki, 2014, h. 12-18).

Faktor yang mempengaruhi *burnout* menurut Maslach, *et al.* (Puspitasari & Handayani, 2014, h. 59-68) yaitu faktor individu dan faktor situasional. Pada faktor individu ini meliputi karakteristik individu, sikap terhadap pekerjaan dan karakteristik kepribadian, pada faktor situasional meliputi jenis pekerjaan, karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Salah satu faktor munculnya *burnout* pada karyawan adalah kondisi lingkungan yang kurang baik, misalnya saja ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya seperti kurangnya dukungan dari atasan

dan adanya persaingan yang kurang sehat antara sesama rekan kerja, hal ini merupakan suatu kondisi lingkungan kerja psikologis yang dapat memicu terjadinya *burnout* dalam diri karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan harus sedapat mungkin menciptakan suatu lingkungan kerja psikologis yang baik sehingga dapat memunculkan rasa kesetiakawanan, rasa aman, rasa diterima, rasa dihargai, serta perasaan berhasil pada diri karyawan (Sihotang, 2004, h. 9-16).

Banyaknya karyawan yang mengalami *burnout* bisa diketahui melalui bagaimana rasa keterikatan (*engagement*) yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan tersebut. Dengan mengetahui bagaimana rasa keterikatan (*engagement*) karyawan pada perusahaan tersebut kita dapat mengetahui bahwa berarti karyawan tersebut memiliki persepsi yang positif terhadap perusahaan tempat ia

bekerja sehingga ini menimbulkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan dan tentunya ini akan menghambat laju tingginya *burnout* pada karyawan, karena ini berarti bibit *burnout* sudah terdeteksi dan bisa segera cepat ditangani oleh perusahaan. Dalam perusahaan, keterikatan karyawan lebih dari inisiatif sumber daya manusia dan dorongan untuk mengendalikan kinerja, serta merupakan fondasi strategis yang bisa mengarah pada tercapainya tujuan perusahaan.

Keterikatan pegawai di definisikan oleh Harte, Schmidt & Hayes sebagai keterlibatan dan kepuasan individu, serta antusiasme dalam bekerja (Little & Little, 2006, h. 111-113). Keterikatan pegawai secara statistik memiliki korelasi dengan produktivitas, keuntungan, keamanan, retensi pegawai dan kepuasan pelanggan. Apabila pegawai memiliki antusiasme dan terlibat secara total dalam pekerjaannya, maka secara pribadi

pegawai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan berkomitmen untuk menghasilkan kinerja terbaik (Britt dikutip Metzler dalam Murnianita, 2012, h. 1-128).

Peneliti akan melakukan penelitian tentang terjadinya *burnout* ditinjau dari *employee engagement* pada karyawan. Dari hasil wawancara peneliti dengan pimpinan perusahaan, karyawan dengan jabatan *Account Officer* (AO) cenderung memiliki tendensi yang lebih besar untuk mengalami *burnout*, terkait dengan tuntutan beban kerja yaitu mencari calon debitur untuk kredit, menghubungi calon debitur untuk melakukan pengikatan kredit, dan kemudian mengelola debitur yang menjadi kelolaannya. Selain itu, masih ditambah dengan tetap menghubungi dan mencari debitur yang memiliki permasalahan seperti kredit macet, padahal ini seharusnya menjadi tugas Pengawas Kredit. Kondisi ini kemudian berdampak

pada timbulnya kelelahan dan kejenuhan kerja pada karyawan baik secara psikologis maupun fisik yang kemudian dapat berimbas kepada *burnout* serta menurunnya kinerja pada karyawan.

Pada penelitian sebelumnya Llorens-Gumbau dan Salanova-Soria (2014, h. 3-11) mengemukakan bahwa ada hubungan negatif antara *burnout* dengan *engagement*. Berdasarkan pendapat ahli di atas mengenai *burnout* dan *engagement*, dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa tinggi rendahnya *engagement* atau rasa keterikatan pada karyawan akan mempengaruhi *burnout* pada karyawan.

Mengacu pada pendapat ahli di atas, maka dapat diasumsikan bahwa apabila karyawan memiliki *engage* yang tinggi pada organisasi, maka *burnout* dapat dicegah dan dapat diatasi. Oleh karena itu, pengkajian secara empirik

terhadap *burnout* merupakan hal yang penting bagi kemajuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengajukan pertanyaan penelitian: “Apakah terdapat hubungan antara *employee engagement* dengan *burnout* pada karyawan?”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Burnout*

*Burnout* menurut Maslach merupakan sindrom kejenuhan emosi, depersonalisasi, dan pencapaian personal (Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009, h. 204-216). Cherniss (1987, h. 1-126) menyatakan bahwa *burnout* merupakan perubahan sikap dan perilaku dalam bentuk reaksi menarik diri secara psikologis dari pekerjaan, seperti menjaga jarak dengan klien maupun bersikap sinis dengan mereka, membolos, sering terlambat, dan keinginan pindah kerja yang kuat.

Menurut Schaufeli & Enzmann, *Burnout* didefinisikan sebagai suatu hal yang “persisten,

negatif, pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran, pada individu yang ‘normal’ *burnout* ditandai sebagian besar oleh kelelahan yang disertai dengan stres, mengalami penurunan motivasi, rasa kompetensi yang berkurang, dan pengembangan sikap disfungsional di tempat kerja. (Llorens-Gumbau & Salanova-Soria, 2014, h. 3-11).

Menurut Kreitner & Kinicki (2005, h. 1-126), *burnout* sebagai kondisi kelelahan emosional dan sikap-sikap negatif dari waktu ke waktu. Kreitner dan Kinicki menjelaskan sikap-sikap negatif tersebut antara lain adalah fatalisme, kebosanan, ketidaksenangan, sinisme, ketidakcukupan, kegagalan, kerja berlebihan, kekasaran, ketidakpuasan dan melarikan diri.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan diatas dapat peneliti simpulkan bahwa *burnout* adalah suatu keadaan dimana individu

mengalami kondisi kelelahan emosional yang terjadi secara berkepanjangan dan menyebabkan perubahan sikap dan perilaku negatif.

#### 1. Aspek-aspek *burnout*

Menurut Pines dan Aronson (dalam Rahmati, 2015, h. 49-55), *burnout* memiliki tiga aspek, yaitu : a) Kelelahan fisik, yaitu suatu kelelahan yang bersifat sakit fisik dan energi fisik. Sakit fisik dicirikan seperti sakit kepala, demam, sakit punggung, rasa ngilu, rentan terhadap penyakit, tegang pada otot leher dan bahu, sering terkena flu, susah tidur, mual-mual, gelisah, dan perubahan kebiasaan makan. Energi fisik dicirikan seperti energi yang rendah, rasa letih yang kronis dan lemah; b) Kelelahan emosional, yaitu suatu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Kelelahan emosi ini dicirikan antara lain rasa bosan, mudah

tersinggung, sinisme, perasaan tidak menolong, ratapan yang tiada henti, tidak dapat dikontrol, suka marah, gelisah, tidak peduli terhadap tujuan, tidak peduli dengan peserta didik orang lain, merasa tidak memiliki apa-apa untuk diberikan, sia-sia, putus asa, sedih, tertekan, dan tidak berdaya (Sutjipto dalam Diaz, 2007, h. 1-126); c) Kelelahan mental, yaitu suatu kondisi kelelahan pada individu yang berhubungan dengan rendahnya penghargaan diri dan depersonalisasi. Kelelahan mental ini dicirikan antara lain, merasa tidak berharga, rasa benci, rasa gagal, tidak peka, sinis, kurang bersimpati dengan orang lain, mempunyai sikap negatif terhadap orang lain, cenderung masa bodoh dengan dirinya, pekerjaannya dan kehidupannya, acuh tak acuh, pilih kasih, selalu menyalahkan, kurang bertoleransi terhadap orang yang ditolong, ketidakpuasan terhadap pekerjaan, konsep diri yang rendah, merasa

tidak cakap, merasa tidak kompeten, dan tidak puas dengan jalan hidup (Sutjipto dalam Diaz, 2007, h. 1-126).

Menurut Maslach ( dalam Leon, Halbesleben, dan Paustian-Underdahl, 2015, h. 87-96), *burnout* memiliki tiga aspek utama dari *burnout* yaitu, Kejenuhan Emosional (*Emotional Exhaustion*), Depersonalisasi (*Depersonalization*), dan Pencapaian Personal (*Personal Accomplishment*).

Pada aspek pertama yaitu Kejenuhan Emosi, seseorang yang mengalami *burnout* akan mengalami kelelahan emosi dan kewalahan saat menghadapi pekerjaannya dan aktivitas yang dijalani setiap harinya. Kejenuhan emosi ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional, misalnya perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, apatis terhadap pekerjaan dan merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan sehingga seseorang merasa tidak

mampu memberikan pelayanan secara psikologis yang maksimal (Maslach dalam Diaz, 2007, h. 1-126)

Pada aspek kedua yaitu Depersonalisasi, menurut Maslach (Schaufeli, dalam Diaz, 2007, h. 1-126) merupakan perkembangan dari dimensi kejenuhan emosi. Ia menjelaskan depersonalisasi adalah coping (proses mengatasi ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan individu) yang dilakukan individu untuk mengatasi kelelahan emosional. Perilaku tersebut adalah suatu upaya untuk melindungi diri dari tuntutan emosional yang berlebihan dengan memperlakukan orang lain disekitarnya sebagai objek.

Pada aspek ketiga yaitu Pencapaian Personal, adalah tendensi untuk mengevaluasi upaya dan usaha atau prestasi seseorang dengan pemikiran negatif.

Menurut Green, Walkey, & Taylor, "*emotional exhaustion*

*and cynicism are considered the core burnout dimensions*” (Gonzalez-Roma, dkk, 2006, h. 165-174). Pendapat Green, Walkey, & Taylor mengatakan bahwa kejenuhan emosional dan sinisme dianggap sebagai dimensi utama di dalam *burnout*.

Dari aspek-aspek yang telah dikemukakan oleh tokoh diatas dapat peneliti simpulkan bahwa aspek- aspek dari *burnout* yaitu kejenuhan emosi, depersonalisasi, dan pencapaian personal.

## 2. Faktor yang mempengaruhi *burnout*

Menurut Cherniss (Tawale, dkk, 2011, h. 74-84) mengatakan bahwa *burnout* merupakan perubahan sikap dan perilaku dalam bentuk reaksi menarik diri secara psikologis dari pekerjaan, seperti menjaga jarak dengan klien maupun bersikap sinis dengan mereka, membolos, sering terlambat, dan keinginan pindah kerja yang kuat. Faktor yang berkontribusi terhadap stres kerja

dan *burnout* dapat ditemukan pada tingkat yang berbeda dari analisis individu, lingkungan kerja, dan budaya yang lebih besar seperti masyarakat.

Faktor yang dikemukakan oleh Cherniss sama halnya seperti apa yang dikemukakan oleh De Cenzo & Robbins (1996, h. 433), menurut De Cenzo & Robbins faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *burnout* dapat diidentifikasi sebagai berikut, karakteristik organisasi, persepsi organisasi, persepsi peran, karakteristik individu, dan hasil.

Karyawan yang terlibat (*engaged*) di dalam suatu perusahaan berarti karyawan tersebut telah menetapkan komitmen emosional sepenuhnya pada perusahaan dimana seseorang tersebut bekerja, dan komitmen emosional berarti bahwa karyawan tersebut benar-benar peduli tentang pekerjaan mereka bahkan mereka peduli terhadap perusahaan mereka. Mereka tidak hanya bekerja untuk

gaji saja atau hanya untuk promosi berikutnya, namun bekerja atas nama tujuan perusahaan tempat mereka bekerja (Kruse, 2012, h. 1). Dengan demikian karyawan yang bekerja atas nama tujuan organisasi tidak akan mudah terjebak dalam kondisi stres yang berlarut-larut yang berikutnya akan menjadikan karyawan tersebut *burnout*. Sebaliknya apabila karyawan tidak cukup *engaged* (terlibat dan terikat) pada perusahaan akan membuat karyawan menjadi mudah stres yang kemudian menimbulkan *burnout*.

Dari beberapa faktor tersebut diatas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *burnout*. Maka peneliti secara khusus mengambil *employee engagement* atau keterlibatan karyawan yang akan digunakan sebagai variabel bebas pada penelitian kali ini, dimana *employee engagement* atau

keterlibatan karyawan berasal dari diri karyawan atau seperti yang telah disebutkan diatas yaitu faktor yang disebabkan oleh individu.

### ***Employee Engagement***

Maslach & Leiter mengemukakan definisi *Engagement* sebagai energi, keterlibatan, dan efikasi sebagai kebalikan langsung dari tiga dimensi utama *burnout* (Leon, Halbesleben, Paustian-Underdahl, 2015, h. 87-96)

Kahn (1990, h. 692-724) mengemukakan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya : dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Aspek kognitif dalam *employee engagement* mencakup keyakinan yang dimiliki oleh karyawan mengenai

organisasi tersebut, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas peran yang ia miliki di organisasi. Kahn juga menyebutkan bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik secara fisik maupun psikologis saat melaksanakan peran organisasional.

Menurut Hallberg & Schaufeli (dalam Leon, Halbesleben, Paustian-Underdahl, 2015, h. 87-96), *Engagement* adalah kondisi yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan keterikatan emosi positif dengan pekerjaan dan terdiri atas vigor (digambarkan sebagai ketahanan mental dan energi tingkat tinggi dalam bekerja), dedikasi (perasaan signifikan dan antusiasme dalam bekerja), dan absorpsi (mampu menjaga

konsentrasi penuh dan menjadi sangat asyik dalam pekerjaan).

Dari tokoh diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa *employee engagement* yaitu merupakan keterlibatan karyawan yang ditandai dengan keterikatan emosi positif terhadap tujuan organisasi yang mampu mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional.

#### 1. Aspek-aspek *employee engagement*

Menurut Macey, Schneider, Barbera, & Young (Albrecht, 2010, h. 159-171) *employee engagement* dibagi menjadi dua aspek, yaitu *employee engagement feelings* dan *employee engagements behavior*. Pada aspek pertama yaitu *employee engagement feelings* terdapat empat komponen, yaitu *Feeling of urgency*, *Feeling of being focused*, *Feeling on intensity*, dan *Feeling of enthusiasm*. Pada aspek kedua

yaitu *employee engagement behavior* akan memperlihatkan beberapa perilaku, antara lain perilaku *Persistence*, Proaktif, Perluasan Peran (*Role Expansion*), dan perilaku Siap (sedia) terhadap Perubahan (*Adaptability*).

Sejalan dengan aspek yang telah dikemukakan oleh tokoh diatas, menurut Schaufeli & Bakker (Balducci, Fraccaroli, Schaufeli, 2010, h. 143-149) *engagement* memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kognitif, ditunjukkan dengan adanya kepercayaan serta dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, ditunjukkan oleh rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku, ditunjukkan oleh kemauan bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasi.

Berbeda dengan kedua tokoh diatas, Gonzalez-Roma, dkk (2006, h. 165-174) mengemukakan bahwa *work*

*engagement* ditandai dengan vigor, dedikasi, dan absorpsi. Vigor dicirikan dengan memiliki tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi ditandai dengan rasa antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Absorpsi ditandai dengan mampu sepenuhnya berkonsentrasi pada pekerjaan dan menjadi sangat asyik dalam pekerjaannya, dimana waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang dilakukannya.

Dari ketiga tokoh diatas dapat peneliti simpulkan bahwa aspek-aspek *employee engagement* yaitu *employee engagement feelings* dan *employee engagement behavior*.

### **Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Burnout***

Dalam dunia kerja permasalahan yang dihadapi oleh

sebuah perusahaan baik jasa maupun barang sangatlah kompleks seperti ditentukannya target produksi, keuntungan, peningkatan produktivitas, penekanan biaya produksi, penjualan dan pemasaran, administrasi serta pemberdayaan baik sumber daya alam maupun sumber daya manusianya (Dwivedi dalam Diaz, 2007, h. 1-126). permasalahan tersebut memiliki kaitan dengan manusia selaku kunci dari tenaga kerja. Hubungan antar karyawan dan atasan, suasana dan tata tertib kerja, pembagian tugas dan tanggung jawab kerja sampai dengan pembayaran hak yang berupa gaji terhadap karyawan adalah sebagai permasalahan yang ada di dalam dunia kerja (Das dlm Dwivedi, dikutip Diaz). Kishore (dikutip Diaz, 2007, h. 1-126) mengungkapkan apabila terjadi penanganan yang salah pada sumber daya manusia dalam dunia kerja akan berdampak buruk pada perusahaan. Permasalahan itu

adalah ketidakpuasan kerja, stres hingga *burnout*.

Menurut Macey, Schneider, Barbera, & Young (Albrecht, 2010, h. 157-171), ada dua unsur dalam *employee engagement* yaitu, *employee engagement feelings* dan *employee engagement behavior* dengan masing-masing empat komponen di dalamnya. Kedua unsur ini saling berkaitan dalam membentuk *engagement* seseorang. Apabila *engagement* seseorang dalam bekerja tinggi, maka akan berdampak pada kesediaan untuk terikat dan terlibat di dalam perusahaan tempat seseorang itu bekerja.

Hubungan antara *burnout* dan *engagement* sangat kompleks, dimana kedua konstruksi tersebut telah terbukti secara independen mempengaruhi perilaku karyawan dan interaksinya, termasuk OCB, absensi dan kinerja karyawan (Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009, h. 1452-1465).

Berdasarkan teori mengenai variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dalam sub bab ini akan dirumuskan hubungan teoritis antara kedua variabel tersebut, yaitu *employee engagement* dan *burnout* pada karyawan.

Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung memiliki rasa keterikatan (*engaged*) yang rendah di dalam perusahaan, sedangkan mereka yang tidak mengalami *burnout* cenderung memiliki rasa keterikatan yang tinggi di dalam perusahaan. Contohnya, karyawan akan tetap berkomitmen dan memegang teguh nilai-nilai, visi-misi serta tujuan di perusahaannya tanpa diawasi dan disuruh oleh atasannya, mereka tidak hanya bekerja untuk gaji dan promosi berikutnya, namun mereka bekerja atas nama perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan karyawan yang tidak memiliki keterikatan secara emosional pada perusahaan akan

lebih mudah tertekan, dan ketika diberi tugas oleh atasannya maka ia akan melakukannya dengan terpaksa dan setengah-setengah karena ia tidak terlalu peduli dengan perusahaan mereka.

Alasan yang mendukung penggunaan *employee engagement* dalam penelitian mengenai *burnout* adalah karena sudah terdapat penelitian yang menyebutkan bahwa *employee engagement* dan *burnout* memiliki hubungan yang erat namun secara berseberangan (kontradiksi). Admasachew & Dawson (2011, h. 29-33) menjelaskan bahwa *burnout* dan *engagement* dapat bekerja sama untuk mempengaruhi perilaku yang sama dalam kontradiksi.

Karyawan yang *engaged* akan siap untuk menghadapi tantangan di suatu perusahaan karena karakteristiknya yang memiliki keterlibatan yang kuat ditandai oleh adanya antusiasme dan rasa bangga serta inspirasi. Karyawan yang *engaged* akan

dengan senang hati untuk terlibat dalam proses dan dinamika di suatu perusahaan. Karyawan yang *engaged* akan menunjukkan energi yang tinggi, tidak mudah lelah, dan rela memberikan tenaganya di dalam kemajuan perusahaan. Sedangkan karyawan yang tidak *engaged* tidak memiliki semua itu, ia tidak tertarik untuk memajukan organisasi dan tidak berdedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Leon, Halbesleben, dan Paustian-Underdahl (2015, h. 87-96) dengan penelitiannya yang berjudul *A Dialectical Perspective on Burnout and Engagement*, penelitian ini bertujuan untuk merekonsiliasi perspektif yang sudah ada melalui pendekatan alternatif untuk memberikan pandangan yang berbeda terhadap *burnout* dan *engagement* berdasarkan teori dialektika. Hasil dari penelitian ini adalah dukungan empiris dari model konseptual antara *burnout* dan

*engagement* menunjukkan hasil yang saling bertentangan.

Llorens-Gumbau dan Salanova Soria (2014, h. 3-11) dengan penelitiannya yang berjudul *Loss and Gain Cycles ? a Longitudinal Study about Burnout, Engagement, and Self-Efficacy*, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan signifikan antara ketiga variabel penelitian pada saat yang sama, yaitu bahwa kendala atau gangguan berhubungan negatif dengan *burnout*, yang pada gilirannya berhubungan positif dengan *self-efficacy* dari waktu ke waktu, fasilitator berhubungan positif dengan *engagement* dan *self-efficacy*.

Bria, Spanu, Baban dan Dumitrascu (2014, h. 103-111), dengan penelitiannya yang berjudul *Maslach Burnout Inventory-General Survey : Factorial Validity and Invariance among Romanian Healthcare Professionals*, penelitian ini

berdasarkan survey terhadap 1190 Ahli kesehatan di Roma dari tiga Rumah Sakit Daerah tersebut. Hasilnya adalah hipotesis pertama diterima yaitu ketiga faktor penyebab yang diuji dengan MBI-GS memiliki fit unggul atas satu dan dua faktor struktur masing-masing.

Hakanen & Koivumaki (2014, h. 12-18) dengan penelitiannya yang berjudul *Engaged or Exhausted-How Does it Affect Dentists' Clinical Productivity ?*, memiliki hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *work engagement* memiliki hubungan positif dengan prosedur pembayaran, namun kelelahan tidak berhubungan kepada produktivitas.

Rahmawati (2013, h. 1-15) dengan penelitiannya yang berjudul Hubungan antara Stres Kerja dengan *Burnout* pada Karyawan Bagian Operator PT. Bukit Makmur Mandiri Utama, bertujuan untuk mengetahui hubungan antara stres kerja

dengan *burnout*, tingkat stres kerja pekerja bagian operator, dan peran stres kerja terhadap tingkat *burnout*. Hasil penelitian ini ada hubungan positif yang sangat signifikan antara stres kerja dengan *burnout* pada pekerja perusahaan batubara.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi *employee engagement* mempengaruhi *burnout*.

### **Hipotesis**

Ada hubungan negatif antara *employee engagement* dengan *burnout*, semakin tinggi *employee engagement* maka *burnout* akan menjadi rendah begitu juga sebaliknya, semakin rendah *employee engagement* maka *burnout* akan menjadi semakin tinggi.

### **HASIL PENELITIAN**

#### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas ini dilakukan untuk melihat apakah variabel yang dianalisis berdistribusi normal atau tidak.

##### *1) Burnout*

Uji normalitas terhadap *Burnout* dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Z* maka diperoleh nilai K-S  $Z = 0,498$  (nilai  $p > 0,05$ ), yang berarti data *burnout* memiliki distribusi normal

## 2) *Employee Engagement*

Uji normalitas terhadap *Employee Engagement* dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Z* maka diperoleh nilai K-S  $Z = 1,047$  (nilai  $p > 0,05$ ), yang berarti data *employee engagement* memiliki distribusi normal.

### a. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk melihat apakah variabel yang dianalisis memiliki hubungan yang linear atau tidak. Uji linearitas dalam penelitian ini menggunakan uji F dengan program *Statistical Packages For Social Science* (SPSS) *Release 16.0 for Windows*.

Hasil uji linearitas didapatkan koefisien F linier

sebesar 0,210 dengan  $p = 0,05$  yang berarti bahwa hubungan antara *employee engagement* dengan *burnout* bersifat tidak linear.

### Uji Hipotesis

Uji korelasi *Product Moment* memberikan hasil nilai  $r_{xy} = -0,671$  (nilai  $p < 0,05$ ), yang berarti ada hubungan negatif antara *employee engagement* dengan *burnout* pada karyawan BPR Restu Group. Semakin tinggi *employee engagement* maka semakin rendah kecenderungan *burnout* pada karyawan, dan sebaliknya jika semakin rendah *employee engagement* maka semakin tinggi kecenderungan *burnout* pada karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima.

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan korelasi *Product Moment* diperoleh  $r_{xy} = -0,671$  dengan  $p < 0,05$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan

negatif yang sangat signifikan antara *employee engagement* dengan kecenderungan *burnout* pada karyawan. Semakin tinggi *employee engagement* maka semakin rendah kecenderungan *burnout* pada karyawan, dan sebaliknya apabila semakin rendah *employee engagement* maka semakin tinggi kecenderungan *burnout* pada karyawan.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Leon, Halbesleben, dan Paustian-Underdahl (2015, h. 87-96) dengan penelitiannya yang berjudul *A Dialectical Perspective on Burnout and Engagement*, hasil dari penelitian ini adalah dukungan empiris dari model konseptual antara *burnout* dan *engagement* menunjukkan hasil yang saling bertentangan.

Karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi maka ia tidak akan mudah mengalami *burnout*, begitu pula

sebaliknya, karyawan dengan *engagement* rendah maka ia akan mudah mengalami *burnout*.

Penelitian ini memberikan informasi dan hasil tambahan berupa sumbangan efektif sebesar 45%, hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kecenderungan *burnout* pada karyawan sebesar 45%, sedangkan sisanya 55% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya seperti karakteristik organisasi, persepsi terhadap organisasi, persepsi terhadap peran, dan karakteristik individu. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi berarti memiliki ketahanan untuk tidak mudah mengalami *burnout*.

Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan harus segera melakukan penanganan dengan perlunya memonitoring situasi yang dihadapi dan pengambilan tindakan lebih lanjut agar karyawan yang berada pada kategori sedang tidak mengalami *burnout*, karena apabila banyak

karyawan yang mengalami *burnout* maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan dan berdampak buruk tidak hanya pada target-target yang telah ditetapkan perusahaan namun juga keberlangsungan dan perkembangan perusahaan kedepannya.

Penelitian ini tidak terlepas dari berbagai kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini, antara lain :

1. Peneliti tidak bisa mengatur ruangan dengan bebas karena ruangan disediakan dan ditentukan oleh perusahaan tempat peneliti mengambil data.
2. Beberapa responden yang tidak bisa berkonsentrasi disebabkan oleh faktor eksternal seperti teman responden yang bertanya terkait pekerjaan, terganggu oleh pesan singkat dan telepon yang harus segera dijawab, ruangan terbuka

yang bisa melihat karyawan lain berlalu-lalang, ada karyawan lain yang menyapa responden, saat ada responden yang belum selesai diganggu oleh responden yang sudah selesai.

3. Peneliti memiliki keterbatasan waktu karena waktu yang ditentukan untuk mengisi kuesioner dibatasi karena kemudian responden harus segera kembali bekerja.
4. Peneliti seharusnya merahasiakan nama subyek namun di angket yang peneliti susun tertera kolom untuk responden mengisi nama/ inisial responden.
5. Pada halaman permohonan ijin untuk pengisian angket, peneliti lalai mencantumkan tanda tangan dan nama terang.

### **KESIMPULAN**

Dari hasil analisis data penelitian diatas, maka dapat

disimpulkan bahwa ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara *employee engagement* dengan *burnout* pada karyawan.

Penelitian ini memberikan informasi dan hasil tambahan berupa sumbangan efektif sebesar 45%, sedangkan sisanya sebesar 55% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya seperti karakteristik organisasi, persepsi terhadap organisasi, persepsi terhadap peran, dan karakteristik individu.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat diajukan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan sebagai bahan pertimbangan, yaitu :

### 1. Bagi karyawan dan perusahaan

Bagi karyawan *Account Officer*, khususnya karyawan dengan tingkatan *burnout* yang sedang hingga tinggi hendaknya perlu meluangkan waktu untuk merefleksi tindakan yang telah diambil untuk mempertimbangkan penyebab yang berpotensi

menimbulkan *burnout* yang dihadapi, berusaha menghilangkan penyebab tersebut, meninjau kembali tujuan hidup, memperhatikan keseimbangan antara waktu bekerja dengan beristirahat, dan menyadari perlunya bantuan medis maupun psikologis agar terhindar dari kondisi kehilangan kendali.

### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan tema yang sama, diharapkan untuk menguji faktor-faktor lain yang belum diungkap dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admasachew, L., & Dawson, J. 2011. *The Association Between Presenteeism and Engagement of National Health Service Staff. Journal of Health Service Research & Policy*. Vol. 16 (29-33).
- Albrecht, S. L. 2010. *Handbook of Employee Engagement-*

- Perspectives, Issues, Research and Practice.* Melbourne : Monash University.
- Azwar, S. 2013. *Metode Penelitian.* Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., Schaufeli, W. B. 2010. *Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9).* *European Journal of Psychological Assessment.* Vol. 26 (2) : 143-149.
- Bria, M., Spanu, F., Baban, A., Dumitrascu, D. L. 2014. *Maslach Burnout Inventory-General Survey : Factorial validity and invariance among Romanian healthcare professionals.* *Journal Burnout Research.* Vol. 1 (103-111).
- Cherniss, C. 1987. *Staff Burnout- Job Stress in the Human Services.* Beverly Hills London : Sage Studies in Community Mental Health 2. (Fifth printing)
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. 1996. *Human Resource Management.* New Baskerville : John Wiley & Sons, Inc. (Fifth edition)
- Diaz, R. 2007. Hubungan antara *burnout* dengan motivasi berprestasi akademis pada mahasiswa yang bekerja. *Skripsi.* Depok : Universitas Gunadarma.
- Fathoni, H.A. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Rineka Cipta
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. 2006. *Burnout and Work Engagement : Independent Factors or Opposite Poles ?.* *Journal of Vocational Behavior.* Vol. 68 (165-174).
- Hakanen, J. J., & Koivumaki, J. 2014. *Engaged or Exhausted- How Does It*

- Affect Dentist's Clinical Productivity. Journal Burnout Research*. Vol. 1 (12-18).
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., Bolino, M. C. 2009. *Too Engaged ? a Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family. Journal of Applied Psychology*. Vol. 94 : 6 ( 1452-1465).
- Kahn, W. A. 1990. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal*. Vol. 33 (4, 692-724).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi 5 Buku 2 Indonesia*. Alih Bahasa : Erly Suandy. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Kruse, K. 2012. "Employee engagement". Available at <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/> diakses 18 Februari 2016.
- Leon, M. R., Halbesleben, J. R. B., Paustian-Underdahl, S. C. 2015. *A Dialectical Perspective on Burnout and Engagement. Journal Burnout Research*. Vol. 2 (87-96).
- Little, B., & Little, P. 2006. *Employee engagement : Conceptual issues. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. Vol. 10 (1) : 111-113.
- Llorens-Gumbau S., & Salanova-Soria M. 2014. *Loss and Gain Cycles ? A Longitudinal Study about Burnout, Engagement, and Self-Efficacy. Journal Burnout Research*. Vol. 1 (3-11).
- Murnianita, F. B. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap

- Employee *Engagement* Pada PT PLN (Persero) PUSDIKLAT. *Thesis*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Nink, M. 2015. *The German Workforce Has a Burnout Problem. Gallup*.
- Puspitasari, D. A. & Handayani, M. M. 2014. Hubungan Tingkat Self-Efficacy Guru dengan Tingkat *Burnout* pada Guru Sekolah Inklusif di Surabaya. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Perkembangan*. Vol. 3, No. 1 (59-68)
- Rahmati, Z. 2015. *The Study of Academic Burnout in Students with High and Low Level of Self-Efficacy. Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol. 171 (49-55).
- Rahmawati, Y. 2013. Hubungan antara stres kerja dengan *burnout* pada karyawan bagian operator PT. Bukit Makmur Mandiri Utama. **Skripsi**. Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. 2009. *Burnout : 35 Years of Research and Practice. Journal Career Development International*. Vol. 14, No. 3. (204-216).
- Sihotang, I. N. 2004. *Burnout Pada Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Lingkungan Kerja Psikologis Dan Jenis Kelamin. Jurnal Psyche*. Vol. 1, hal. 10-17.
- Tawale, E. N., Budi, W., Nurcholis, G. 2011. Hubungan antara Motivasi Kerja Perawat dengan Kecenderungan Mengalami *Burnout* pada Perawat di RSUD Serui-Papua. *Jurnal INSAN*. Vol. 13. No. 02 (74-84)