

PENGARUH TUNTUTAN KERJA, SUMBER DAYA PEKERJAAN, KELELAHAN KERJA, DAN PARTISIPASI KERJA TERHADAP KEINGINAN BERPINDAH KERJA PADA PT.BANK ABC KANTOR PUSAT

**Harris Prasetya Rahmandika¹, Tazkia Ibnatiar Rahma², Yusuf Akbar Santoso³,
Dilla Imani⁴**

¹Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia

²Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

³Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

⁴Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Email: harris.rahmandika@binus.ac.id¹, tazkiaibnatiarrahma@gmail.com²,
yusuf.akbar.santoso-2024@pasca.unair.ac.id³, dilla.imani-2024@pasca.unair.ac.id⁴

*Corresponding author: Harris Prasetya Rahmandika¹

Abstrak : Penelitian ini menguji pengaruh job demands dan job resources terhadap tingkat kelelahan fisik dan mental karyawan, rasa keterikatan emosional positif karyawan terhadap pekerjaan, serta niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya dengan objek penelitian divisi AMK (Akuntansi, Manajemen, dan Keuangan) di PT. Bank Rakyat Indonesia menggunakan uji SEM. Penelitian ini mengambil responden berjumlah 70 orang yang merupakan karyawan dengan status tetap yang bekerja pada divisi tersebut. Di mana variabel job demands diukur dengan 5 indikator, job resources diukur dengan 6 indikator, job burnout diukur dengan 15 indikator, work engagement diukur dengan 9 indikator, dan turnover intention diukur dengan 6 indikator. Masing-masing indikator diukur dengan skala Likert 5 poin. Hasil dari penelitian ini serta didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas tentang topik yang sama, ditemukan bahwa kondisi job demands menghasilkan pengaruh positif signifikan pada job burnout, dan pengaruh negatif signifikan pada work engagement. Kemudian job resources berpengaruh negatif signifikan pada job burnout, dan berpengaruh positif signifikan pada work engagement. Kemudian job burnout berpengaruh positif signifikan pada turnover intention, dan work engagement berpengaruh negatif signifikan pada turnover intention.

Kata kunci: job burnout, job demands, job resources, turnover intention, work engagement,

Abstract: This study examines the effect of job demands and job resources on the level of physical and mental fatigue of employees, a sense of employee's positive emotional attachment to work, and employees' intention to leave their job with the research object of the

AMK division (Accounting, Management, and Finance) at PT. Bank Rakyat Indonesia uses the SEM test. This study took 70 respondents who were employees with permanent status who worked in the division. Where the variable job demands was measured by 5 indicators, job resources was measured by 6 indicators, job burnout was measured by 15 indicators, work engagement was measured by 9 indicators, and turnover intention was measured by 6 indicators. Each indicator is measured on a 5-point Likert scale. The results of this study and supported by previous studies that discussed the same topic, found that job demands had a significant positive effect on job burnout, and a significant negative effect on work engagement. Then job resources have a significant negative effect on job burnout, and have a significant positive effect on work engagement. Then job burnout has a significant positive effect on turnover intention, and work engagement has a significant negative effect on turnover intention.

Keywords: job burnout, job demands, job resources, turnover intention, work engagement,

PENDAHULUAN

Salah satu perusahaan di sektor industri keuangan yang mengalami pertumbuhan adalah perusahaan perbankan (cnbcindonesia.com, 2020). Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sektor jasa keuangan memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia, terutama dalam mewujudkan target ekonomi pemerintah tahun 2020. Tahun berikutnya, kredit perbankan diperkirakan akan tumbuh sebesar 12% hingga 14%. Hal ini menggambarkan bahwa industri perbankan sedang berkembang seiring dengan pertumbuhan ekonomi modern Indonesia saat ini (Detik.com, 2019). Perkembangan ini menyebabkan bank membutuhkan banyak sumber daya manusia yang kompeten agar dapat menjalankan operasional bisnis secara optimal, mengikuti perkembangan, serta memberikan pelayanan terbaik sesuai permintaan pasar (Sembiring dan Ferine, 2018). Dengan target pertumbuhan ekonomi di tahun 2020, industri perbankan dituntut untuk memainkan peran penting dalam memulihkan kondisi ekonomi nasional (Kompas.com, 2020). Hal ini membuat *Job demands* di dunia perbankan semakin tinggi, seperti lembur yang sering terjadi, meningkatnya beban atau volume kerja, dan sebagainya, yang disebut sebagai *job demands*. Oleh karena itu, secara umum gaji tinggi juga akan ditawarkan sebagai konsekuensi dari tuntutan kerja tersebut, ditambah dengan jalur karier yang jelas, program pemberdayaan karyawan, dan lain-lain, yang disebut sebagai *job resources* (cnbcindonesia.com, 2020; tempo.co, 2018).

Berdasarkan hasil survei dari Price Waterhouse Coopers (PwC) terhadap industri perbankan di Indonesia, survei menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan di sektor ini meningkat hingga 15% (Bisnis.com, 2014). Hal ini disebabkan

oleh tingginya tuntutan kerja di sektor perbankan yang merupakan bidang *human service* sehingga cenderung menyebabkan pekerja mengalami kelelahan emosional (Berry dalam Kowey, 2017). Sebagai perusahaan yang baik, manajemen perusahaan seharusnya memiliki pengelolaan yang baik dalam menangani tingkat *job demands*. Keberadaan *job demands* yang tinggi dapat memicu tingkat stres karyawan yang kemudian menyebabkan kelelahan mental, fisik, dan emosional yang disebut *burnout*, serta membuat karyawan tidak merasa terikat secara positif terhadap pekerjaannya yang disebut dengan *work engagement* (Idntimes.com, 2015). Ketika karyawan merasa tertekan dan tidak merasa terikat lagi akan mendorong intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan yang disebut *turnover intention* (Cahyani et al., 2024).

Selain kondisi di lingkungan kerja, terdapat beberapa faktor bawaan yang menyebabkan karyawan menjadi tidak loyal atau tidak setia pada perusahaan tempat mereka bekerja. Salah satu perusahaan di industri perbankan yang menarik untuk diteliti adalah Bank BRI, di mana bank ini termasuk dalam sepuluh besar bank besar di Indonesia serta menjadi bank terbesar nomor satu dibandingkan sembilan bank lainnya dengan total valuasi perusahaan sebesar 1.125 triliun rupiah (Bisnis.com, 2020; cnnindonesia.com, 2020; cnnindonesia.com, 2019). BRI juga merupakan salah satu bank yang memberikan kredit usaha terbanyak kepada masyarakat, pelaku usaha, dan perusahaan, di mana hal ini merupakan upaya untuk meningkatkan kondisi ekonomi (Swa.com, 2015; Cnbcindonesia.com, 2019; Kontan.co.id, 2020). Artinya, perusahaan ini sangat membutuhkan sistem manajemen keuangan yang baik, dan hal ini menjadikan divisi AMK (Akuntansi, Manajemen, dan Keuangan) sebagai salah satu divisi dengan peran paling penting, serta salah satu divisi dengan jam kerja paling sibuk (Luyendijk, 2012; Theguardian.com, 2012). Maka dari itu, hal ini dapat memicu depresi dan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan pekerjaannya (Arshad dan Puteh, 2015).

Berdasarkan Laporan Tahunan Bank BRI tahun 2019, karyawan di Bank BRI ternyata hampir seluruhnya didominasi oleh generasi milenial, yaitu sebesar 80,19% dari total karyawan atau sebanyak 73.469 orang. Di mana karakter alami dari generasi milenial adalah individu yang cenderung tidak loyal, tidak suka dikekang dalam pekerjaan, tidak menyukai tuntutan kerja yang berlebihan, tidak suka bekerja di bawah tekanan, menyukai fleksibilitas tinggi dalam bekerja, dan hampir semua hal tersebut umumnya tidak mereka dapatkan saat bekerja di industri perbankan. Maka dari itu, tingkat turnover karyawan di perusahaan ini seharusnya juga tinggi (Abouassi et al., 2019; Rodriguez et al., 2019). Menurut Kurniawan (2020), seorang manajer divisi AMK di kantor pusat Bank BRI, menyatakan bahwa divisi ini juga merupakan divisi dengan kontribusi tertinggi terhadap tingkat *turnover* karyawan di kantor pusat, di mana alasan mayoritas karyawan mengundurkan diri adalah karena tingginya *job*

demands yang berdampak pada kondisi kehidupan fisik, psikologis, dan sosial mereka. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi dan menganalisis apakah *job demands* di divisi AMK (Akuntansi, Manajemen dan Keuangan) PT Bank Rakyat Indonesia dapat menjadi salah satu faktor pemicu dominan terhadap turnover intention, serta memberikan solusi bagi PT Bank Rakyat Indonesia untuk mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, terutama setelah masa kontrak kerja minimum berakhir.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Job Demands-Resources (JD-R) adalah sebuah model yang memengaruhi kondisi kesejahteraan fisik dan mental setiap karyawan dalam berbagai jenis pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). JD-R dimulai dari munculnya teori *Demand-Control Model* (Karasek, 1979; Schaufeli dan Bakker, 2004). Model yang dibangun oleh JD-R menggambarkan karakteristik lingkungan kerja yang dikategorikan menjadi dua, yaitu Tuntutan Kerja (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*), yang dapat disesuaikan secara spesifik dengan konteks penelitian yang diinginkan (Bakker et al., 2004). Dalam model *Job Demands-Resources*, disebutkan bahwa sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui proses motivasi yang terbentuk di lingkungan kerja, sementara *Job demands* memengaruhi *burnout*, yaitu sindrom kelelahan kerja yang ditandai dengan kelelahan, sinisme, dan ketidakefektifan yang muncul akibat *Job demands* (Leiter dan Maslach, 2016). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa model JD-R menjelaskan dua proses hubungan antara keterikatan kerja dan burnout. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa proses pertama yang melibatkan *Job demands* mendorong karyawan untuk terus meningkatkan upaya dalam bekerja (Crawford et al., 2010).

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, studi ini mengadopsi teori JD-R, yang menekankan pengaruh *Job demands* dan sumber daya pekerjaan terhadap berbagai hasil kerja. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengintegrasikan keterikatan kerja dan kelelahan kerja yang dapat berdampak pada niat karyawan untuk keluar dari perusahaan di sektor perbankan komersial di Indonesia. Teori JD-R sangat sesuai untuk penelitian ini karena memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam memahami kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental, dalam dinamika *Job demands* dan sumber daya pekerjaan.

Interaksi antara *Job demands* dan sumber daya pekerjaan dengan *Job Burnout* dan keterikatan kerja dijelaskan melalui teori JD-R. Dalam kerangka ini, *Job Burnout* dan keterikatan kerja merupakan hasil yang dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, yang berkontribusi pada penurunan kesejahteraan karyawan, dan sumber

daya pekerjaan, yang berperan sebagai pendorong motivasi (Upadata et al., 2016), yang kemudian memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Job demands dan Job burnout

Job demands adalah aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik dan mental yang berkelanjutan sehingga akan dikaitkan dengan output negatif dalam psikologi manusia (Nauman et al., 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *job demands* mencakup beban administratif, konflik emosional, peran yang berlebihan, yang semuanya memerlukan upaya fisik dan mental secara terus-menerus dan mengarah pada kelelahan mental psikologis (Nahrgang et al., 2011). *Job demands* adalah aspek fisik dan sosial yang harus dilakukan oleh karyawan dalam organisasi, yang memerlukan upaya fisik dan mental yang berkelanjutan, sehingga menyebabkan kelelahan psikologis (Bakker et al., 2003).

Job burnout, di sisi lain, adalah kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh keterlibatan psikologis jangka panjang dalam pekerjaan. Maka, *job burnout* juga dapat dianggap sebagai dampak jangka panjang dari kelelahan emosional di tempat kerja (Aghaz dan Sheikh, 2016). Pada dasarnya, hal ini juga sejalan dengan pendapat lain yang menyatakan bahwa *job burnout* adalah sindrom psikologis yang merupakan reaksi individu terhadap tekanan pekerjaan yang berkepanjangan (Maslach dan Leiter, 2016). Hubungan antara *job demands* dan *job burnout* telah dibuktikan secara empiris oleh sejumlah penelitian (Salmella-Aro dan Upadyaya, 2018; Schaufelli, 2017). Ketika *job demands* tinggi, di mana pekerjaan menuntut upaya fisik dan mental yang berkelanjutan dari karyawan, hal ini akan mengganggu kondisi psikologis karyawan sehingga menjadi mudah stres, mudah emosional, dan mengakibatkan kelelahan fisik maupun mental (Van Doorn dan Hülshager, 2013; Hu et al., 2013). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan tingkat upaya karyawan secara positif terkait dengan risiko *burnout* yang lebih tinggi. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H1: *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job burnout*.

Job Demands dan Work Engagement

Job demands terdiri dari beban kerja, tekanan waktu, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja (Adil dan Baig, 2018). Beban kerja mengacu pada kelebihan beban, yaitu *job demands* yang melampaui batas. Karyawan harus melakukan terlalu banyak pekerjaan dalam waktu yang terlalu sedikit dengan sumber daya yang terlalu sedikit (Leiter dan Maslach, 2003). Beban kerja berlebih terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa ia memiliki terlalu banyak tugas yang harus dilakukan dalam jangka waktu tertentu. (Greenglass, et al, 2003). Keterikatan kerja adalah keterlibatan dan kepuasan individu atau antusiasme karyawan dalam bekerja (Harter et al., 2002). Hal

ini juga sejalan dengan pendapat bahwa keterikatan kerja adalah perhatian yang dicurahkan terhadap sesuatu dalam pekerjaan (Rothbard, 2001). Ada pula pendapat yang mendefinisikan keterikatan kerja sebagai komitmen positif secara emosional dan intelektual terhadap suatu pekerjaan dalam suatu organisasi (Richman, 2006; Shaw dan Bastock, 2005; Baumruk, 2004).

Job demands terbukti mampu menurunkan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan (Upadyaya et al., 2016; Borst et al., 2019), *job demands* yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga erat kaitannya dengan *burnout*, yaitu suatu keadaan yang bertolak belakang dengan keterikatan kerja (Salmella-Aro dan Upadyaya, 2018; Schaufelli, 2017). Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi *job demands* yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula *burnout* yang mungkin terjadi, yang pada akhirnya akan menurunkan keterikatan karyawan tersebut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2: *job demands* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap work engagement.

Job Resources dan Job Burnout

Job demands terdiri dari beban kerja, tekanan waktu, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja (Adil dan Baig, 2018). Beban kerja mengacu pada kelebihan beban, yaitu *job demands* yang melampaui batas. Karyawan harus melakukan terlalu banyak pekerjaan dalam waktu yang terlalu sedikit dengan sumber daya yang terlalu sedikit (Leiter dan Maslach, 2003). Beban kerja berlebih terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa ia memiliki terlalu banyak tugas yang harus dilakukan dalam jangka waktu tertentu. (Greenglass, et al, 2003). Keterikatan kerja adalah keterlibatan dan kepuasan individu atau antusiasme karyawan dalam bekerja (Harter et al., 2002). Hal ini juga sejalan dengan pendapat bahwa keterikatan kerja adalah perhatian yang dicurahkan terhadap sesuatu dalam pekerjaan (Rothbard, 2001). Ada pula pendapat yang mendefinisikan keterikatan kerja sebagai komitmen positif secara emosional dan intelektual terhadap suatu pekerjaan dalam suatu organisasi (Richman, 2006; Shaw dan Bastock, 2005; Baumruk, 2004).

Job demands terbukti mampu menurunkan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan (Upadyaya et al., 2016; Borst et al., 2019), *job demands* yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga erat kaitannya dengan *burnout*, yaitu suatu keadaan yang bertolak belakang dengan keterikatan kerja (Salmella-Aro dan Upadyaya, 2018; Schaufelli, 2017). Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi *job demands* yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula *burnout* yang mungkin terjadi, yang pada akhirnya akan menurunkan keterikatan karyawan tersebut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3: job demands memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap work engagement

Job Resources dan Work Engagement

Job resources adalah aspek-aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasi dari pekerjaan yang penting dalam mencapai tujuan kerja, mampu mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mampu mendorong pertumbuhan pribadi, belajar, dan pengembangan (Van Woerkom et al., 2016). Sedangkan *work engagement* adalah komitmen positif secara emosi dan intelektual terhadap sebuah pekerjaan di suatu organisasi (Richman, 2006; Shaw dan Bastock, 2005; Baumruk, 2004). Ketika perusahaan memberikan timbal balik positif bagi karyawan untuk mendukung pencapaian kinerja dan pengembangan diri mereka seperti upah yang layak, peran yang jelas, program pelatihan, dan lain sebagainya. Hal ini membuat karyawan merasa nyaman dan senang dengan pekerjaan yang dijalani, karyawan merasa dihargai oleh perusahaan, karyawan juga merasa tuntutan pekerjaan yang dijalani setimpal dengan reward yang mereka terima sehingga memiliki keterikatan positif secara emosi terhadap pekerjaan tersebut (Hu et al., 2013).

Beberapa riset juga mendukung pernyataan ini, bahwa telah disebutkan job resources yang dimiliki karyawan juga erat kaitannya dengan *work engagement* secara positif (Salmela-Aro dan Upadyaya, 2018; Schaufelli, 2017; Reijseger et al., 2017). Dengan demikian semakin tinggi timbal balik positif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi pula keterikatan positif karyawan secara emosi terhadap pekerjaan tersebut. Berdasarkan penjelasan *diatas dapat diajukan hipotesis seperti berikut:*

H4: job resources berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement.

Job Burnout dan Turnover Intention

Job burnout adalah keadaan fisik, emosional, dan kelelahan mental yang dikarenakan keterlibatan jangka panjang secara psikis di dalam pekerjaan (Aghaz dan Sheikh, 2016). Sedangkan *turnover intention* adalah suatu kondisi dimana karyawan ingin melepaskan diri dari organisasi maupun posisi pekerjaannya (Griffeth et al. dalam Veronica, 2021 Azanza et al., 2015). Ketika tingkat kelelahan karyawan secara fisik dan emosional terhadap suatu pekerjaan tinggi, hal ini membuat karyawan merasa tidak nyaman bekerja di tempat tersebut sehingga muncul keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan tersebut. Senada dengan penelitian-penelitian yang ada, beberapa peneliti menemukan bahwa job burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention (Christian-Brandt et al., 2020; Back et al., 2020). Dengan demikian semakin tinggi kelelahan karyawan secara fisik dan mental, maka akan semakin tinggi pula niat mereka untuk keluar dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas dapat diajukan hipotesis seperti berikut:

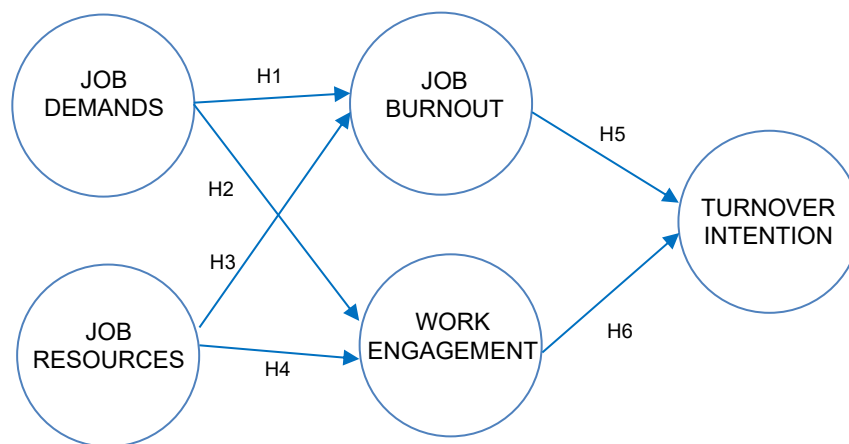
H5: job burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.

Work Engagement dan Turnover Intention

Work engagement adalah komitmen positif secara emosi dan intelektual terhadap sebuah pekerjaan di suatu organisasi (Richman, 2006; Shaw dan Bastock, 2005; Baumruk, 2004). Sedangkan *turnover intention* adalah suatu kondisi dimana karyawan ingin melepaskan diri dari organisasi maupun posisi pekerjaannya (Azanza et al., 2015). Ketika karyawan sudah memiliki keterikatan emosi secara positif dengan pekerjaannya. Hal ini akan membuat mereka merasa nyaman dan tetap bertahan untuk bekerja di tempat tersebut sehingga niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan tersebut rendah. Senada dengan pernyataan tersebut, beberapa peneliti juga menyatakan bahwa work engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Simone et al., 2018; Shahpouri et al., 2016). Dengan demikian semakin tinggi rasa keterikatan positif karyawan secara emosi terhadap suatu pekerjaan, maka akan semakin rendah niat mereka untuk keluar dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas dapat diajukan hipotesis seperti berikut:

H6: work engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Metode

Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT Bank Rakyat Indonesia di kantor pusat. Sedangkan sampelnya adalah pegawai tetap yang bekerja pada divisi AMK (Akuntansi, Manajemen, Keuangan) di kantor pusat PT Bank Rakyat

Indonesia yang berjumlah 70 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik sampling jenuh atau total sampling yaitu seluruh anggota dalam populasi dijadikan sampel penelitian, salah satu alasannya karena jumlah populasinya tidak banyak yaitu berkisar di bawah 100 sampel (Hamdi dan Bahrudin, 2015). Jumlah anggota populasi yang seluruhnya diambil sebagai sampel penelitian hanya berjumlah 70 responden, dan merupakan pegawai tetap di kantor pusat PT Bank Rakyat Indonesia yang bekerja pada divisi AMK (Akuntansi, Manajemen, Keuangan).

Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data melalui prosedur sistematis yang bertujuan untuk memperoleh analisis data yang andal dan valid. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 70 responden yang merupakan divisi AMK di kantor pusat PT Bank Rakyat Indonesia. Peneliti tetap berada di ruangan saat responden mengisi kuesioner. Hal ini memungkinkan peneliti untuk memberikan klarifikasi bila diperlukan, sehingga meminimalkan potensi bias respons dalam penelitian ini.

Pengukuran

Semua variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan skala berkisar dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Pengukuran permintaan pekerjaan dalam penelitian ini diadaptasi dari Adil & Baig (2018) yang terdiri dari lima item. Enam item pengukuran dari gabungan Adil & Baig (2018) dan Kenyi & John (2020) digunakan untuk mengukur sumber daya pekerjaan. Untuk mengukur kelelahan kerja, penelitian ini mengadaptasi lima belas item dari Salmela-Aro & Upadyaya (2018) dengan tiga dimensi, yaitu kelelahan, kecerobohan, dan kemandirian. Keterikatan kerja diukur menggunakan tiga dimensi yaitu vigor, dedikasi, dan penyerapan menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES)-9 yang terdiri dari sembilan item (Upadyaya et al., (2016); Borst et al., (2019); Simone et al., (2018); Salmela-Aro & Upadyaya (2018)). Enam item yang diadaptasi dari Back et al., (2020) diadaptasi untuk mengukur turnover intention.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengambilan Sampel

Total sampel akhir yang dianalisis dalam penelitian ini berjumlah 70 responden, dengan spektrum yang beragam berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, domisili, dan penerapan WFH. Selain itu, spektrum responden didominasi oleh jenis kelamin (85,7% laki-laki), usia (< 30 tahun sebanyak 60%), pendidikan (sarjana sebanyak 94,3%), masa kerja (<5 tahun sebanyak 41%), domisili (Jabodetabek sebanyak 85,7%), dan penerapan WFH (Ya sebanyak 90%).

Tabel 1 memberikan informasi rinci mengenai demografi responden dalam penelitian ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Deskripsi	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	60	85.7
	Wanita	10	14.3
Usia	<30 tahun	42	60
	30-40 tahun	22	31.4
	41-50 tahun	4	5.7
	>50 tahun	2	2.9
Pendidikan	S3	1	1.4
	S2	3	4.3
	S1	66	94.3
	Diploma	0	0
	SMA/Sederajat	0	0
Masa Kerja	<5 tahun	41	58.6
	>5-10 tahun	24	34.3
	>10-15 tahun	2	2.9
	>15-20 tahun	2	2.9
	>20 tahun	1	1.4
Domisili	Jabodetabek	60	85.7
	Outside Jabodetabek	10	14.3
Implementasi WFH	Ya	63	90
	Tidak	7	10

Sumber: Data diolah

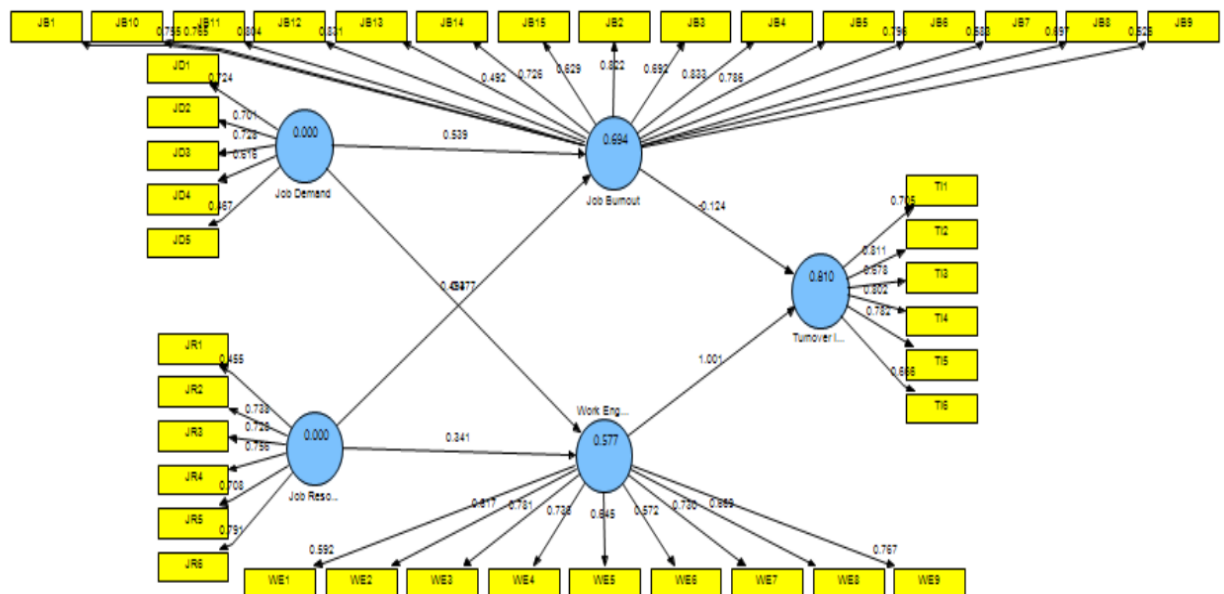
Structural Equation Modeling (SEM) Model Analysis and Testing

Measurement (Outer) Model Testing

Outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Ghozali dan Latan, 2012). Pada penelitian ini, *outer* model didapat berdasarkan nilai *convergent validity* dan *composite reliability*.

Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan telah mengukur konstruk atau dimensi secara akurat. Prosedur pengujian convergent validity adalah dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* yang lebih dari 0,5 dapat diterima (Ghozali dan Latan, 2012).



Figur 2. Outer Loading

Figur 2. menunjukkan nilai outer loading. Pada gambar tersebut terlihat bahwa hampir semua indikator variabel sudah mempunyai nilai *factor loading* lebih dari 0,5. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut benar-benar mampu menjelaskan atau mengukur variabel yang ingin diukur, sehingga indikator-indikator tersebut dapat dikatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Namun ada beberapa indikator yang mempunyai nilai *factor loading* di bawah 0,5, yakni indikator JD5 (0.467) pada variable job demand, kemudian indikator JR1 (0.455) pada variabel job resource, dan indikator JB13 (0.492) pada variabel job burnout. Artinya tiga item indikator ini dinyatakan tidak valid dan dianggap sebagai outlier, maka tiga item indikator ini harus dibuang serta tidak dimasukkan dalam proses analisis selanjutnya. Setelah tiga item indikator ini dibuang, maka data akan coba untuk diolah kembali, dan hasilnya menjadi seperti pada tabel berikut:

Tabel 2. Validity Test Results

Variable	Indikator	Factor Loading Value	Hasil
Job Demand	JD1	0.746623	Valid
	JD2	0.714061	Valid
	JD3	0.744004	Valid

	JD4	0.605458	Valid
Job Resource	JR2	0.732939	Valid
	JR3	0.742821	Valid
	JR4	0.777944	Valid
	JR5	0.684445	Valid
	JR6	0.810214	Valid
Job Burnout	JB1	0.765351	Valid
	JB2	0.831289	Valid
	JB3	0.694655	Valid
	JB4	0.839021	Valid
	JB5	0.786356	Valid
	JB6	0.791183	Valid
	JB7	0.559753	Valid
	JB8	0.706082	Valid
	JB9	0.527830	Valid
	JB10	0.768253	Valid
	JB11	0.807018	Valid
	JB12	0.835884	Valid
	JB14	0.722622	Valid
	JB15	0.639991	Valid
Work Engagement	WE1	0.592883	Valid
	WE2	0.618638	Valid
	WE3	0.781914	Valid
	WE4	0.736218	Valid
	WE5	0.645725	Valid
	WE6	0.571848	Valid
	WE7	0.729966	Valid
	WE8	0.666736	Valid
	WE9	0.765712	Valid
Turnover Intention	TI1	0.704904	Valid
	TI2	0.810079	Valid
	TI3	0.678954	Valid
	TI4	0.801977	Valid
	TI5	0.781503	Valid
	TI6	0.666743	Valid

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator suatu konstruk berkorelasi tinggi dengan indikator konstruk tersebut dibandingkan dengan indikator konstruk yang lain (Ghozali dan Latan, 2012). Untuk melihat korelasi antar indikator tersebut dapat dilihat dari nilai *average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah angkanya dapat dibulatkan mendekati 0,5 menjadi 0,5 atau di atas 0,5 (Chin, 1998).

Construct Reliability

Reliabilitas menyatakan sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang konsisten setelah dilakukan beberapa kali. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian, maka digunakan *composite reliability* dengan batasan angka minimal 0,7 (Hair et al., 2013). Berikut hasil nilai *composite reliability*.

Tabel 3. AVE Value & Composite Reliability Test

Variabel	AVE	Composite Reliability
Job Demand	00.50	0.796906
Job Resource	00.56	0.865634
Job Burnout	00.54	0.943438
Work Engagement	00.50	0.885962
Turnover Intention	00.55	0.880228

Source: Data diolah

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai *average variance extracted* atau AVE untuk masing-masing variabel rata-rata di atas 0,5 atau dapat dibulatkan menjadi 0,5 sampai 0,5. Artinya masing-masing variabel dapat dikatakan masih memiliki discriminant validate yang baik. Selanjutnya masing-masing variabel yaitu *job demand*, *job resource*, *job burnout*, *work engagement*, dan *turnover intention* memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

Structural (Inner) Model Testing

Uji structural model bertujuan untuk melihat korelasi antara konstruk- konstruk yang diukur dan merupakan uji t dari *partial least square* (PLS) itu sendiri. Structural atau inner model dapat diukur dengan dua cara, yaitu: a) Melihat nilai *R-Square model* yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel utama dalam model (Ghozali dan Latan, 2012); b) Estimasi koefisien jalur yang merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural yang diperoleh dengan

prosedur *bootstrapping* dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai *t* statistik lebih besar dari 1,96 (*significance level* 5%) untuk masing-masing hubungan jalurnya. Estimasi koefisien jalur ini melihat seberapa besar signifikansi hubungan antara variabel dan arah hubungan tersebut.

R-Square Model

Dalam menilai model pada PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten endogen. Nilai R-Square digunakan untuk memprediksi akurasi dari model yang digunakan, dan menilai pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen mempunyai pengaruh yang substantif. Tabel 4.16 menunjukkan hasil estimasi R-Square dengan menggunakan SmartPLS. Nilai R-Square memiliki rentang dari 0 hingga 1, semakin tinggi nilai R-Square mengindikasikan semakin akurat prediksi model.

Tabel 4. R-Square Model

Variabel	R-Square
Job Burnout	0.705848
Work Engagement	0.595702
Turnover Intention	0.812345
Rata-rata	0.704631

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel R-Square di atas dapat diketahui bahwa variabel *job demand* dan *job resource* dapat menjelaskan variabel *job burnout* sebesar 70,6%, kemudian variabel *job demand* dan *job resource* juga dapat menjelaskan variabel *work engagement* sebesar 59,6%, serta variabel *job burnout* dan *work engagement* dapat menjelaskan variabel *turnover intention* sebesar 81,2%.

Overall Model Validity Testing (Outer and Inner Model)

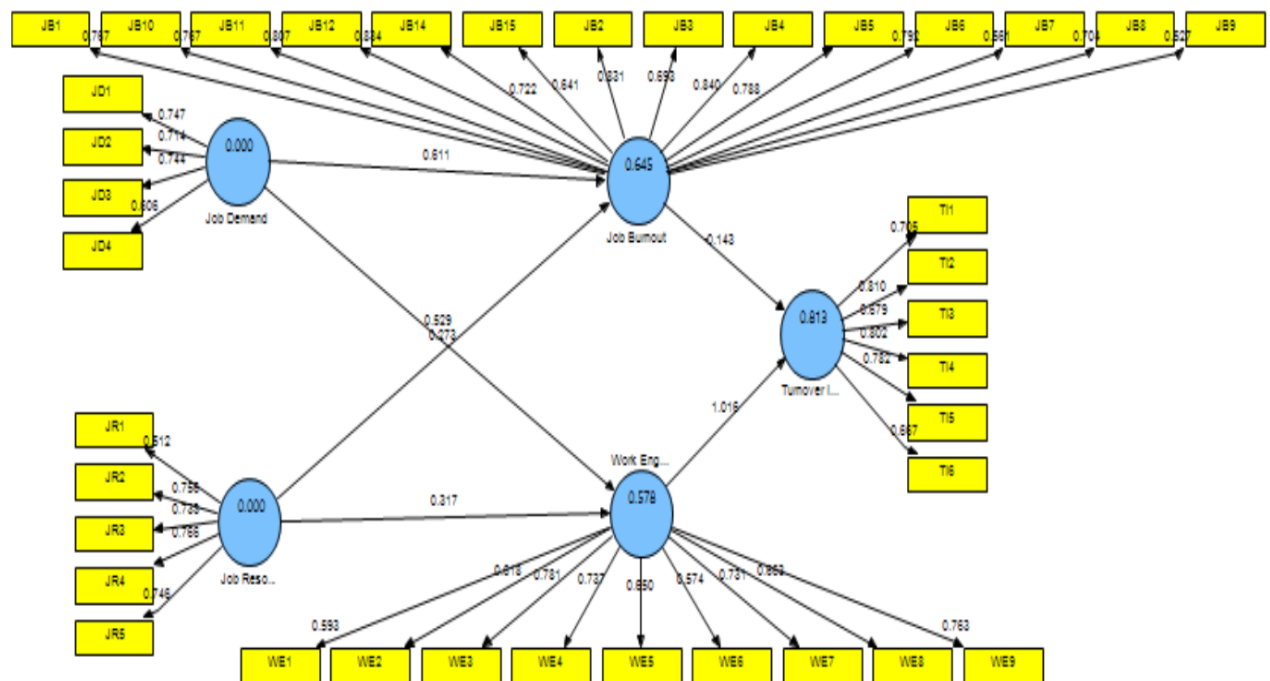
Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan goodness of fit (GoF) (Tenenhaus, et al, 2004). GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Nilai GoF index diperoleh dari average communalities index dikalikan dengan nilai R-Square model. Rata-rata dari communalities model dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Communalities Average Result

Variabel	Communalities
Job Demand	0.496862
Job Resource	0.563819
Job Burnout	0.547862
Work Engagement	0.466145
Turnover Intention	0.552093
Average	0,525356

Sumber: Data diolah

Menurut Tenenhaus et al (2004), nilai GoF terbentang antara 0-1 dengan interpretasi 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), 0,36 (GoF besar). Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai rata-rata communalities adalah 0,525, sedangkan nilai rata-rata R-Square adalah 0,705, sehingga: $GoF = \sqrt{0,525 \times 0,705} = 0,608$ (GoF besar). Dari hasil ini bisa disimpulkan bahwa performa antara model pengukuran dan model struktural memiliki nilai GoF besar. Hal ini menandakan bahwa performa gabungan dari model pengukuran dan model struktural besar.



Figur 3. Bootstrapping

Tabel 10. *Direct Effect*

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	Hasil
H1. Job Demand → Job Burnout	0.529118	0.523274	0.048411	10.929.783	Diterima
H2. Job Demand → Work Engagement	-0.507854	0.503953	0.062524	8.122.538	Diterima
H3. Job Resource → Job Burnout	-0.412100	0.415903	0.040036	10.293.219	Diterima
H4. Job Resource → Work Engagement	0.355038	0.360810	0.061162	5.804.848	Diterima
H5. Job Burnout → Turnover Intention	0.149316	-0.147200	0.063844	2.338.758	Diterima
H6. Work Engagement → Turnover Intention	1.021.094	-1.021.755	0.054290	18.808.133	Diterima

Sumber: Data diolah

Tabel 10. Pengaruh langsung menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hipotesis 1 menyatakan bahwa *job demand* berpengaruh positif terhadap *job burnout*, dengan nilai t-test sebesar 10.929 (> 1.96) dan tingkat signifikansi < 0.05 , sehingga H1 diterima. Hipotesis 2 menyatakan bahwa *job demand* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*, dengan nilai t-test sebesar 8.122 (> 1.96) dan signifikansi < 0.05 , maka H2 diterima. Hipotesis 3 menunjukkan bahwa *job resources* berpengaruh negatif terhadap *job burnout*, ditunjukkan oleh nilai t-test sebesar 10.293 (> 1.96) dengan signifikansi < 0.05 , sehingga H3 diterima. Hipotesis 4 menyatakan bahwa *job resources* berpengaruh positif terhadap *work engagement*,

dengan nilai t-test 5.804 (> 1.96) dan signifikansi < 0.05 , sehingga H4 diterima. Hipotesis 5 menunjukkan bahwa *job burnout* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, dengan nilai t-test 2.338 (> 1.96) dan signifikansi < 0.05 , maka H5 diterima. Terakhir, hipotesis 6 menyatakan bahwa work engagement berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dengan nilai t-test sebesar 18.808 (> 1.96) dan tingkat signifikansi < 0.05 , sehingga H6 juga diterima

Pembahasan

Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job burnout*. Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden yang mayoritas didominasi oleh generasi milenial atau karyawan dengan usia di bawah 30 tahun, merasakan bahwa usaha fisik dan mental yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh bank BRI sangat tinggi dan hal ini menyebabkan *job burnout* atau kelelahan fisik dan psikis yang disebabkan oleh tekanan jangka panjang atau terus menerus dari pekerjaan yang dijalani. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa ketika *Job demands* tinggi, pekerjaan tersebut menuntut usaha fisik dan mental yang terus menerus dari karyawan, maka hal ini akan mengganggu kondisi psikologis karyawan menjadi mudah stres, mudah emosional, dan mengakibatkan kelelahan baik secara fisik maupun mental (Van Doorn dan Hülshager, 2015; Hu et al., 2013).

Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan merasa tidak nyaman dan menjadi kurang senang dengan pekerjaan yang dilakukannya, sehingga membuat karyawan tidak memiliki keterikatan emosional yang positif terhadap pekerjaan (Hu et al., 2013). Sejalan dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa *job demand* dapat menurunkan work engagement yang dimiliki karyawan (Upadyaya et al., 2016; Borst et al., 2019). Dengan demikian, semakin tinggi *job demand* yang harus dikeluarkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka semakin rendah work engagement yang dimilikinya.

Job resources berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout*. karakteristik responden dimana mayoritas karyawannya didominasi oleh karyawan muda dengan umur di bawah 30 tahun atau bisa disebut dengan generasi milenial sebanyak 42 orang atau 60% dari total responden, yang dapat diasumsikan karyawan-karyawan tersebut belum pernah memiliki pengalaman kerja sebelumnya (*fresh graduate*) sehingga mereka belum bisa membandingkan seperti apa sumber daya pekerjaan yang baik, karena mereka tidak memiliki banyak referensi untuk membandingkan, ditambah lagi memang beban kerja yang mereka rasakan di divisi keuangan kantor pusat bank BRI sangat tinggi, sehingga mereka masih memilih sikap merasakan *Job Burnout* sangat tinggi.

Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa *job resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil ini sejalan dengan penelitian lain yang juga mengungkapkan bahwa *job resources* membuat karyawan merasa nyaman dan senang dengan pekerjaan yang dilakukannya, karyawan merasa dihargai oleh perusahaan, karyawan juga merasa *Job demands* yang dilakukannya sepadan dengan imbalan yang diterimanya sehingga memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaan (Reijseger et al., 2017).

Job burnout pada penelitian ini ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini juga didukung oleh pendapat pada penelitian lain yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kelelahan fisik dan mental karyawan terhadap suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula keinginan atau intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut karena merasa tidak nyaman dan stres dalam bekerja. (Christian-Brandt et al., 2020; Back et al., 2020). Dengan demikian, semakin tinggi kelelahan fisik dan mental karyawan, maka semakin tinggi pula intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Intensi karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya.

Sejalan dengan hasil dalam penelitian ini pada pengujian sebelumnya terkait dengan pengaruh antara variabel *job burnout* dengan *turnover intention* yang tergolong hubungan positif sangat signifikan. Jadi dengan kata lain sebagian besar karyawan sudah berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karena *job burnout* yang dirasakannya masih lebih tinggi dibandingkan dengan *work engagement* yang dirasakannya, padahal hasil pengujian pengaruh antara variabel *work engagement* dengan *turnover intention* tersebut signifikan. Jadi bisa saja *work engagement* yang dirasakan karyawan tidak mampu untuk menurunkan *turnover intention* yang terjadi pada diri mereka.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini, yang juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas topik serupa, menunjukkan bahwa kondisi tuntutan kerja (*job demands*) memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kelelahan kerja (*job burnout*), serta pengaruh negatif yang signifikan terhadap keterikatan kerja (*work engagement*). Selanjutnya, sumber daya pekerjaan (*job resources*) memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kelelahan kerja, serta pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Kelelahan kerja kemudian memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*), sementara keterikatan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat keluar tersebut.

Penelitian ini memberikan kontribusi akademik di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan variabel implementatif atau variabel

tindakan seperti turnover intention. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi kepada pihak HRD perusahaan bahwa kompensasi yang selama ini telah diberikan kepada karyawan—seperti gaji dan upah yang tinggi, fasilitas kantor yang memadai, serta jenjang karier yang baik—belum tentu mampu mencegah niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Diperlukan studi yang lebih mendalam terkait faktor-faktor apa saja yang mampu mendukung efektivitas sumber daya pekerjaan yang telah diberikan perusahaan kepada karyawannya. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mengeksplorasi kondisi nyata atau situasi yang benar-benar terjadi di perusahaan melalui wawancara kepada responden, sehingga penjelasan terhadap hasil penelitian nantinya dapat diperkaya dengan jawaban responden yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- AbouAssi, K., McGinnis Johnson, J., & Holt, S. B. (2019). Job Mobility Among Millennials: Do They Stay or Do They Go?. Review of Public Personnel Administration. <https://doi.org/10.1177/0734371X19874396>
- Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB management review*, 30(2), 119-133. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>
- Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector. *Computers in Human Behavior*, 62, 51-60. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.069>
- Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention Among Employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15. <https://doi.org/10.22495/JGRV12I4ART3>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2015). The Effects of Authentic Leadership on Turnover Intention. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Back, C. Y., Hyun, D. S., Jeung, D. Y., & Chang, S. J. (2020). Mediating Effects of Burnout in the Association Between Emotional Labor and Turnover Intention in Korean Clinical Nurses. *Safety and health at work*, 11(1), 88-96. <https://www.doi.org/10.1016/j.shaw.2019.12.001>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*. <https://www.doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to Go from Here: Integration and Future Research on Work Engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104. <https://www.doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356. [https://www.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://www.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. <https://www.doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52
- Berry dalam Kowey, W. (2017). Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 18(1), 72 - 88. <https://doi.org/10.37303/a.v18i1.14>
- Bisnis.com. (2014). *Survei SDM Perbankan: Turn Over Karyawan 15%, Motif Utamanya Cari Tunjangan Lebih Menjanjikan*. Bisnis.com. Tersedia di: <https://finansial.bisnis.com/read/20140515/90/228134/survei-sdm-perbankan-turn-over-karyawan-15-motif-utamanya-cari-tunjangan-lebih-menjanjikan> [Diakses 21 Mei 2020].
- Bisnis.com. (2019). *Dominasi Karyawan Milenial*. Bisnis.com. Tersedia di: <https://lifestyle.bisnis.com/read/20180812/50/827078/dominasi-karyawan-milenial> [Diakses 7 Juni 2020].
- Bisnis.com. (2020). *Aset 5 Bank Besar: BRI Masih Juara, BCA Tumbuh Paling Tinggi*. Bisnis.com. Tersedia di: <https://finansial.bisnis.com/read/20200304/90/1208974/aset-5-bank-besar-bri-masih-juara-bca-tumbuh-paling-tinggi> [Diakses 9 Juli 2020].
- Bisnis.com. (2020). *Pemerintah: Kompetensi SDM Perbankan Naik Kelas*. Bisnis.com. Tersedia di: <https://finansial.bisnis.com/read/20200309/90/1211143/pemerintah-kompetensi-sdm-perbankan-naik-kelas> [Diakses 23 Mei 2020].
- Borst, R. T., Krueger, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Bri.com. (2020). *Annual Report Bank Rakyat Indonesia (BRI)*. Bri.com. Tersedia di: <https://ir-bri.com/ar.html> [Diakses 11 September 2020].
- Cahyani, A., & Haziroh, A. (2024). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Coffee Shop Lokal Semarang. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 26(1), 48-64. <https://doi.org/10.37303/a.v26i1.487>
- Cho, Y., Park, J., Ju, B., Han, S. J., Moon, H., Park, S., ... & Park, E. (2016). Women leaders' work-life imbalance in South Korean companies: A collaborative qualitative study. *Human Resource Development Quarterly*, 27(4), 461-487.

- Christian-Brandt, A. S., Santacrose, D. E., & Barnett, M. L. (2020). In the trauma-informed care trenches: Teacher compassion satisfaction, secondary traumatic stress, burnout, and intent to leave education within underserved elementary schools. *Child Abuse & Neglect*, 104437.
- Cnbcindonesia.com. (2020). *Kebangkitan Perbankan Indonesia Ada di Kuartal III 2020*. Cnbcindonesia.com. Tersedia di: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200713185040-4-172364/kebangkitan-perbankan-indonesia-ada-di-kuartal-iii-2020> [Diakses 14 Juli 2020].
- Cnbcindonesia.com. (2019). *BRI Memajukan Ekonomi Kerakyatan dengan Inovasi Teknologi*. Cnbcindonesia.com. Tersedia di: <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190121155330-17-51632/bri-memajukan-ekonomi-kerakyatan-dengan-inovasi-teknologi> [Diakses 14 Agustus 2020].
- Cnbcindonesia.com. (2020). *Dari Rp 5 Juta per Bulan, Ini Daftar Gaji Jabatan di Bank 2020*. Cnbcindonesia.com. Tersedia di: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200623115651-4-167339/dari-rp-5-juta-bulan-ini-daftar-gaji-jabatan-di-bank-2020> [Diakses 23 Juni 2020].
- Cnnindonesia.com. (2020). *Bank BTPN Geser Dua Pemain Lawas, Masuk Daftar 10 Bank Besar*. Cnnindonesia.com. Tersedia di: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190201161251-78-365751/bank-btpn-geser-dua-pemain-lawas-masuk-daftar-10-bank-besar> [Diakses 28 Mei 2020].
- Cnnindonesia.com. (2020). *BRI Bank Terbaik Indonesia di Daftar Top 1000 World Banks*. Cnnindonesia.com. Tersedia di: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200730205004-83-530865/bri-bank-terbaik-indonesia-di-daftar-top-1000-world-banks> [Diakses 17 Oktober 2020].
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). *Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test*. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Detik.com. (2019). *OJK Ramal Kredit Perbankan Tumbuh 14% di 2020*. Detik.com. Tersedia di: <https://finance.detik.com/moneter/d-4585205/ojk-ramal-kredit-perbankan-tumbuh-14-di-2020> [Diakses 7 Oktober 2020].
- Ghozali, dan Latan. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogero.
- Ghozali, dan Latan. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogero.
- Ghozali, I. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Pustaka Setia, CV.

- Gonzalez-Mulé, E., Courtright, S. H., DeGeest, D., Seong, J. Y., & Hong, D. S. (2016). Channeled autonomy: The joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity. *Journal of Management*, 42(7), 2018-2033. <https://www.doi.org/10.1177/0149206313515510>
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied psychology*, 52(4), 580-597. <https://www.doi.org/10.1111/1464-0597.00152>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE. <https://www.doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12. <https://www.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268. <https://www.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes?. *Career Development International*. <https://www.doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0108>
- Idntimes.com. (2015). *Yakin Kamu Bercita-cita Jadi Banker? Ss... Ini Lho 13 Deritanya!* Idntimes.com. Tersedia di: <https://www.idntimes.com/hype/fun-fact/erny/yakin-kamu-bercita-cita-jadi-banker-ssstt-ini-lho-13-deritanya/full> [Diakses 4 Juli 2020]
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308. <https://www.doi.org/10.2307/2392498>
- Kenyi, T. E., & John, L. B. (2020). Job resources, job demands, uncertain working environment and employee work engagement in banking industry. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(2), 202-212. <https://www.doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.622>
- Kim, Y. (2016). Music therapists' job demands, job autonomy, social support, and their relationship with burnout and turnover intention. *The Arts in Psychotherapy*, 51, 17-23. <https://www.doi.org/10.1016/j.aip.2016.07.002>

- Kompas.com. (2020). *Perbankan Jadi Tumpuan Pemulihan Ekonomi Saat New Normal*. Kompas.com. Tersedia di: <https://money.kompas.com/read/2020/07/17/195030126/perbankan-jadi-tumpuan-pemulihan-ekonomi-saat-new-normal?page=all> [Diakses 6 Desember 2020].
- Kompas.com. (2020). *Berapa Upah Rata-rata Lulusan Sarjana di Indonesia*. Kompas.com. Tersedia di: <https://money.kompas.com/read/2020/01/24/100700326/berapa-upah-rata-rata-lulusan-sarjana-di-indonesia> [Diakses 18 Januari 2020].
- Kompas.com. (2020). *Bolehkah Ijazah Karyawan Ditahan Perusahaan?* Kompas.com. Tersedia di: <https://money.kompas.com/read/2020/02/03/080200926/bolehkah-ijazah-karyawan-ditahan-perusahaan?page=all> [Diakses 18 Juli 2020].
- Kontan.co.id. (2020). *BRI Sudah Salurkan Kredit Rp 207 Triliun dari Penempatan Dana Pemerintah*. Kontan.co.id. Tersedia di: <https://keuangan.kontan.co.id/news/bri-sudah-salurkan-kredit-rp-207-triliun-dari-penempatan-dana-pemerintah> [Diakses 14 Agustus 2020].
- Kontan.co.id. (2020). *Peran Perbankan Sangat Besar dalam Menggerakkan Ekonomi Nasional*. Kontan.co.id. Tersedia di: <https://keuangan.kontan.co.id/news/peran-perbankan-sangat-besar-dalam-menggerakkan-ekonomi-nasional> [Diakses 7 Oktober 2020].
- Kristensen, T. S., Bjorner, J. B., Christensen, K. B., & Borg, V. (2004). The distinction between work pace and working hours in the measurement of quantitative demands at work. *Work & stress*, 18(4), 305-322.
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management science letters*, 9(6), 877-886.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in occupational stress and well being*, 3(1), 91-134.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89-100.

- Lizano, E. L., & Barak, M. M. (2015). Job burnout and affective wellbeing: A longitudinal study of burnout and job satisfaction among public child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 55, 18-28.
- Malhotra, N. K. (2009). *Riset Pemasaran*, Edisi keempat, Jilid 1. Jakarta: PT Indeks.
- Martinez-Moyano, I. (2006). Exploring the dynamics of collaboration in interorganizational settings. *Creating a culture of collaboration: The International Association of Facilitators handbook*, 4, 69.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Nauman, S., Raja, U., Haq, I. U., & Bilal, W. (2019). Job demand and employee well-being. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117-130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-9>
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2019). Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43-55. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565136>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>

- Salmela-Aro, K., & Upadyaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190-200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Sembiring, H., & Ferine, K. F. (2018). Membangun Kepuasan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Shaw, K., & Bastock, A. (2005). *Employee engagement: How to build a high-performance workforce*. Chicago: Melcrum Publishing Limited.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Swa.com. (2015). Swa.com. Retrieved June 13, 2020, from <https://swa.co.id/swa/business-strategy/3-bulan-bri-salurkan-kur-rp10-triliun>
- Swa.com. (2015). Swa.com. Retrieved June 3, 2020, from <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Swa.com. (2015). Swa.com. Retrieved October 10, 2020, from <https://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Tempo.co. (2014). Tempo.co. Retrieved June 11, 2020, from <https://bisnis.tempo.co/read/582224/tingkat-stres-karyawan-bank-tinggi/full&view=ok>
- Tempo.co. (2018). Tempo.co. Retrieved October 18, 2020, from <https://bisnis.tempo.co/read/1048147/ingin-tahu-potensi-jenjang-karir-pegawai-bank-mandiri/full&view=ok>
- Tenenhaus, M., Amato, S., dan Esposito Vinzi, V. (2004). A Global Goodness-of Fit Index for PLS Structural Equation Modeling. *Proceedings of the XLIIIS Scientific Meeting*. Padova: CLEUP, 739-742.

- Theguardian.com. (2012, June 22). Luyendijk, Joris. Retrieved August 19, 2020, from <https://www.theguardian.com/commentisfree/joris-luyendijk-banking-blog/2012/jun/22/financial-regulator-fsa-voices-finance>
- Theguardian.com. (2012, March 9). Luyendijk, Joris. Retrieved August 19, 2020, from <https://www.theguardian.com/commentisfree/joris-luyendijk-banking-blog/2012/mar/09/voices-of-finance-bankers-girlfriend>
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>
- Van Doorn, R. R., & Hülshager, U. R. (2015). What makes employees resilient to job demands? The role of core self-evaluations in the relationship between job demands and strain reactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 76-87. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.858700>
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- Veronica, Imelda (2021). Pengaruh Work Overload dan Stres Kerja terhadap Intensi Turnover Studi di PT. XY. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 23(1), 98-107. <https://doi.org/10.37303/a.v23i1.188>