

Burnout and Work-Engagement in Organizations within the Framework of Job Demands-Resources Models : A Narrative Literature Review

Aulia Norva'izah^{1*}, Afandi Fajar Fadilah², Ludfia Fath Hanafiah³

^{1,2,3}Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro, Indonesia

*aulianorva@gmail.com

ABSTRACT

The Job Demands-Resources (JD-R) model is a theoretical framework that frequently used to predict burnout and work-engagement. Burnout occurs in employees who face high work demands, such as long working hours or excessive workload. Conversely, work-engagement is shown by employees through positive behaviors such as feelings of satisfaction with work, committed to organization, productive and enthusiasm. Previous research found that both burnout and work-engagement can affect employee performance and productivity. The JD-R model is a mechanism to explain the balance between job demands and job resources in organizations. The model explains how these two factors influence employee health and well-being through two main pathways: the motivational pathway, and the health impairment pathway. This study aims to demonstrate how the JD-R model functions as a theoretical framework in predicting burnout and work-engagement, as well as its impact on performance. By conducting a narrative literature review of six articles sourced from three databases: Semantic Scholar, Emerald Insight, and Science Direct, this study found that the JD-R model is an important theoretical framework in an organization to explain the predictors of work-engagement and burnout among employees. This insight can a serve as a foundation for future research and developing interventions aimed to enhancing employee well-being at work.

Keywords : burnout, job demands-resources model, work-engagement

ABSTRAK

Job Demands-Resources (JD-R) merupakan model kerangka teoritis yang sering digunakan untuk memprediksi burnout dan work-engagement. Burnout dialami oleh karyawan ketika mendapatkan tuntutan kerja yang tinggi, seperti bekerja terlalu lama atau mendapatkan beban kerja yang terlalu banyak. Sementara work-engagement ditunjukkan karyawan melalui perilaku positif seperti perasaan puas terhadap pekerjaan, berkomitmen dengan organisasi, produktif dan bersemangat dalam bekerja. Penelitian sebelumnya mendapatkan hasil bahwa burnout dan work-engagement yang terjadi pada karyawan dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Model JD-R merupakan mekanisme untuk menjelaskan keseimbangan antara job demands (tuntutan pekerjaan) dan job resources (sumber daya pekerjaan) dalam organisasi. Model ini menjelaskan bagaimana kedua faktor tersebut mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan karyawan melalui dua jalur utama, yaitu jalur motivasional, dan jalur gangguan kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran bagaimana Model JD-R dapat menjadi kerangka teoritis dalam memprediksi burnout dan work-engagement serta berdampak pada kinerja. Dengan menggunakan narrative literature review dari 6 artikel yang dikumpulkan dari tiga basis data: Semantic Scholar, Emerald Insight, dan Science Direct, studi ini menemukan bahwa model JD-R merupakan kerangka teoritis penting dalam sebuah organisasi untuk menjelaskan prediktor work-engagement dan burnout pada karyawan. Pemahaman ini dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya dan mengembangkan intervensi yang berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan di dalam pekerjaan.

Kata kunci: job demands-resources model, kelelahan, keterlibatan kerja

Pendahuluan

Di dunia pekerjaan kita seringkali mendengar kata *burnout* atau kelelahan. *Burnout* sendiri sering dialami oleh karyawan ketika ia bekerja terlalu lama atau mendapatkan beban kerja yang terlalu banyak. Tidak hanya karyawan kantor yang mengalami *burnout*, tetapi pegawai atau karyawan di bidang lainnya juga mengalami *burnout*. Kata *burnout* sudah menjadi satu bagian dari resiko pekerjaan yang ditekuni oleh seseorang. *Burnout* merupakan perubahan sikap dan perilaku karyawan dalam bentuk reaksi menarik diri secara psikologis dari pekerjaan, seperti menjaga jarak dengan rekan kerja, sering membolos, dan menunjukkan emosi murung, marah, dan sinus di tempat kerja (Cherniss, 1987; Christanty dkk, 2017). *Burnout* sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni *work overload*, *lack of work control*, *rewarded for work*, *breakdown in community*, *treated fairly*, dan *deadline with conflict values* (Maslach dkk, 1997).

Burnout akan menimbulkan dampak yang cukup signifikan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yulfanani dan Roziana (2022) menyebutkan bahwa *burnout* yang terjadi pada karyawan dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, dapat dikatakan ketika *burnout* tinggi maka tingkat *work-engagement* karyawan menurun sehingga karyawan akan bersikap seadanya dan tidak antusias terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. *Work-Engagement* didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif yang terkait dengan pekerjaan yang berasal dari tiga komponen yang saling terikat yakni kekuatan/*vigour*, dedikasi/*dedication*, dan penyerapan/*absorption* (Schaufeli & Bakker, 2024).

Burnout dengan *Work-Engagement* memiliki hubungan dimana ketika karyawan mengalami *burnout* maka ia akan melakukan pekerjaannya seadanya/melakukan kerja sesuai dengan *job desc* dan tidak menumbuhkan suatu inovasi dalam pekerjaannya sehingga lambat laun kinerja karyawan akan menurun yang membuat *work-engagement* karyawan akan menurun sehingga menurunkan motivasi dan semangat kerja yang menimbulkan dampak terburuk munculnya keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja.

Bakker & Albrecht (2018) mengatakan bahwa pengaplikasian model *job demand- resources* (JD-R) dengan *work-engagement* dapat menunjang kesehatan karyawan dalam segi fisik maupun mental, kesejahteraan karyawan, dan kinerja karyawan baik secara tim maupun individu. *Job demand-resources model* awalnya dikemukakan oleh Demerouti dkk (2001) dengan model memahami anteseden dan konsekuensi dari *burnout* dan keadaan psikologis karyawan yang menurun. *Job demand-resources model* menentukan bagaimana *burnout* dan *work-engagement* dapat terjadi melalui dua kondisi yakni *Job demands* (tuntutan kerja) dan *job resource* (sumber daya kerja). Selain itu model ini dapat memprediksi keseimbangan kesehatan mental/fisik dan kesejahteraan karyawan melalui keseimbangan pekerjaan yang positif terkait sumber daya dengan tuntutan kerja yang diberikan. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana *burnout* dan *work-engagement* dapat berkaitan serta melihat dampak dari kedua hal tersebut menggunakan *job demand-resources model*.

Burnout

Konsep mengenai *burnout* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1974 oleh seorang psikolog klinis bernama Herbert Freudenberger, dimana ia menggunakan istilah *burnout* pada kondisi stres dan kelelahan luar biasa yang dialami oleh sukarelawan yang ia tangani pada klinik gratis di New York (Lailani dkk., 2005). Pada tahun 1981, Maslach dan Jackson dalam (Kanwar dkk., 2009)

juga mempelajari konsep *burnout*, dimana menurut mereka *burnout* merupakan pengalaman psikologis yang negatif sebagai reaksi terhadap stres kerja berkepanjangan. Leats dan Stolar dalam (Lailani dkk., 2005) mengartikan *burnout* sebagai kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh situasi yang sangat menuntut keterlibatan dan menegangkan, dikombinasikan dengan harapan personal yang tinggi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Burnout adalah bentuk kelelahan secara fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh keterlibatan jangka panjang dalam situasi yang penuh dengan tuntutan emosional dalam pekerjaan (Pines dkk., 1989). Maslach dan Leiter (1997;2007) membagi tiga dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur *burnout*, yaitu; (1) *Exhaustion* (kelelahan), ditandai dengan kelelahan yang berkepanjangan baik secara fisik, mental, maupun emosional. Kelelahan merupakan perasaan berkurangnya sumber daya fisik dan emosional secara berlebihan. Perasaan terkuras secara fisik dan emosional tanpa adanya sumber daya untuk mengisi energi kembali. Kelelahan merupakan dimensi dasar dari *burnout*; (2) *Cynicism* (sinisme), ditandai dengan sikap sinis dan cenderung menarik diri dari dalam lingkungan kerja. Sinisme yaitu sikap negatif dan permusuhan terhadap pekerjaan serta diiringi dengan hilangnya idealisme dalam bekerja. Kondisi ini disebabkan karena kelelahan secara emosional dan sebagai bentuk melindungi diri. Sinisme merepresentasikan dimensi interpersonal dari kondisi *burnout*; (3) *Ineffectiveness* (ketidakefektifan atau perasaan tidak mampu), ditandai dengan perasaan tidak berdaya, merasa semua tugas yang diberikan berat. Perasaan ini membuat berkurangnya produktivitas seseorang dan rasa kompeten dalam diri. Berkurangnya penilaian terhadap kemampuan diri yang terus berkembang membuat individu sering menilai diri sendiri telah gagal mencapai tujuan. Rasa tidak mampu merepresentasikan dimensi evaluasi diri dari *burnout*. Adapun dampak yang dapat ditimbulkan *burnout* menurut Schaufeli dan Bunk (2003), yaitu dampak mental, dampak fisik, dampak perubahan perilaku, dampak sosial, dampak perubahan sikap, dan dampak organisasi.

Work-Engagement

Work-engagement muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan, dimana konsep ini pertama kali muncul pada 1990-an dan baru-baru ini tercatat dalam dunia kerja di bidang pelayanan dan pemerintah. Kahn (dalam Schaufelli, 2012) mengasumsikan *work-engagement* sebagai hasil yang positif, pada tingkat individu (pertumbuhan dan perkembangan pribadi) ataupun pada tingkat organisasi (kualitas kerja). Selain itu *work-engagement* juga dipandang sebagai antitesis positif dari *burnout*. Berbeda dengan *burnout*, pegawai dengan *work-engagement* memiliki hubungan yang energik dan efektif terhadap pekerjaan dan melihat tuntutan pekerjaan sebagai tantangan (Schaufelli, 2012).

Work-engagement adalah keadaan di mana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi, baik secara emosional maupun secara intelektual (Lockwood, 2007). Dampak *work-engagement* yang dimiliki karyawan dapat memaksimalkan pekerjaan yang ditangani (Robert, 2006). Bahkan Lockwood (2007) memaparkan aspek penentu organisasi tumbuh dan berkembang adalah pasar yang kompetitif dan sumber daya yang mendukung. Bakker dan Leiter (2010) menjelaskan bahwa *work-engagement* adalah sikap positif yang ditunjukkan dengan perasaan puas terhadap pekerjaan dan diyakini dapat menghindari perilaku menunda suatu pekerjaan. Oleh karenanya *work-engagement* perlu menjadi salah satu fokus perusahaan. *Work-engagement* adalah adanya kesediaan untuk mendedikasikan diri secara psikologis dalam bekerja (Schaufeli, 2013). Pegawai yang memiliki *work-engagement* akan mencintai pekerjaan mereka, mereka tidak akan menyerah

dan terus menyelesaikan pekerjaan mereka walaupun menghadapi banyak kesulitan. Sejalan dengan hal ini, Bakker (2017) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki *work-engagement* akan cenderung produktif, mempunyai keinginan bekerja yang lebih tinggi, lebih peka dan mudah beradaptasi terhadap hal-hal baru. Bakker dan Leiter (2010) juga menegaskan dengan adanya *work-engagement* pegawai akan lebih memiliki perasaan bahagia dan lebih menikmati pekerjaan tanpa adanya tekanan ataupun paksaan. *Work-engagement* dapat membuat karyawan merasa lebih positif terhadap pekerjaannya. Crawford, Lepine, dan Rich, (2010) menyebutkan bahwa *work-engagement* yang dimiliki karyawan dapat membuat pekerjaan terasa lebih mudah dan menarik serta senantiasa termotivasi mencari tantangan akan hal baru. Dampaknya, karyawan diliputi pemikiran yang positif terhadap pekerjaannya dan lebih produktif (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). *work-engagement* dapat membuat karyawan lebih sehat secara fisik dan psikologis sehingga secara otomatis dipenuhi emosi yang positif dan lebih produktif (Bakker & Demerouti, 2008). Dampak lain dari *work-engagement* adalah kualitas kerja semakin membaik, meminimalisasi konflik, kinerja tinggi, dan hasil bisnis yang positif (Schaufeli dan Bakker, 2004). Artinya *work-engagement* dapat memberikan energi positif bagi karyawan dan organisasi.

Menurut Schaufeli & Bakker (2003) Terdapat tiga dimensi yang merupakan karakteristik dari *work-engagement*, yaitu; (1) *Vigour* (energi), merupakan tingginya energinya yang dikeluarkan, kemauan untuk memberikan usaha yang bisa dipertimbangkan, dan menunjukkan ketekunan ketika menghadapi kesulitan; (2) *Dedication* yaitu antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan; identifikasi yang kuat terhadap suatu pekerjaan; dan (3) *Absorption* yaitu konsentrasi penuh, fokus terhadap pekerjaan. *Absorption* memiliki karakteristik berupa keterlibatan penuh karyawan pada pekerjaannya dengan berkonsentrasi penuh dan menyenangkan pekerjaannya, sehingga merasa waktu berjalan dengan cepat dan sulit untuk memisahkan dari dari pekerjaannya.

Job Demands-Resources Model (JD-R)

Faktor-faktor yang sering digunakan dalam penelitian untuk memprediksi *work-engagement* adalah *job demands* dan *job resources*, baik secara terpisah maupun secara bersama-sama. Salah satu model *job demands* dan *job resources* yang paling sering digunakan adalah *Job Demands-Resources (JD-R)* model milik Bakker, Demerouti, Nachreiner dan Schaufeli yang diperkenalkan pertama kali pada tahun 2001 untuk memahami *burnout*, keadaan kronis stres psikologis terkait karyawan yang ditandai dengan *burnout* (yaitu, merasa terkuras secara emosional dan habis), jarak mental (yaitu, sinisme dan kurangnya antusiasme), dan mengurangi kemanjuran pribadi (yaitu, meragukan seseorang kompetensi dan kontribusi di tempat kerja). Setelah beberapa tahun model ini dilengkapi dengan *work-engagement*, keadaan psikologis yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat (yaitu, tingkat energi dan ketahanan yang tinggi), dedikasi (yaitu, mengalami rasa signifikansi, kebanggaan dan tantangan) dan penyerapan (yaitu, berkonsentrasi penuh dan dengan senang hati asyik dengan karyawan seseorang).

Job demands didefinisikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya atau keterampilan fisik dan / atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan dan karena itu terkait dengan biaya fisiologis dan / atau psikologis tertentu” (Bakker & Demerouti, 2007). Ini menyiratkan bahwa ada aspek pekerjaan yang memerlukan biaya tertentu dan membutuhkan usaha yang konsisten. *Job resources* didefinisikan sebagai aspek pekerjaan yang memiliki potensi motivasi untuk mendorong keterlibatan kerja dan tingkat kinerja tinggi melalui pendekatan instrumental dengan mencapai tujuan kerja (yaitu, peran motivasi ekstrinsik) dan/atau

dengan merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan yaitu, peran motivasi intrinsik. (Demerouti dkk., 2012). Adapun penjelasan Bakker (Bakker, 2011) mengenai kegunaan dan penerapan model JD-R adalah sebagai berikut:

1. Setiap organisasi memiliki lingkungan kerja yang unik
2. Tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan berada dalam lingkungan kerja
3. Tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan merupakan dua hal yang dalam proses psikologi para pekerja meliputi proses gangguan kesehatan dan proses motivasi. Proses penurunan kesehatan seperti kelelahan dan stres kerja merupakan hal yang negatif. Hal ini disebabkan karena adanya sumber daya pekerjaan yang rendah. Sedangkan dalam proses motivasi membahas tentang sumber daya pekerjaan yang tinggi dikarenakan adanya tuntutan kerja yang tinggi
4. Sumber daya pekerjaan memiliki pengaruh pada tuntutan pekerjaan
5. Jika tuntutan pekerjaan tinggi dan terjadinya kesulitan dalam suatu pekerjaan, maka sumber daya berperan sebagai pemberi motivasi
6. Adanya keterlibatan kerja yang tinggi dan tidak adanya kelelahan dalam bekerja menciptakan suatu kesejahteraan bagi pegawai
7. Para pegawai yang selalu ingin memaksimalkan lingkungan kerja dengan cara sering rajin bekerja.

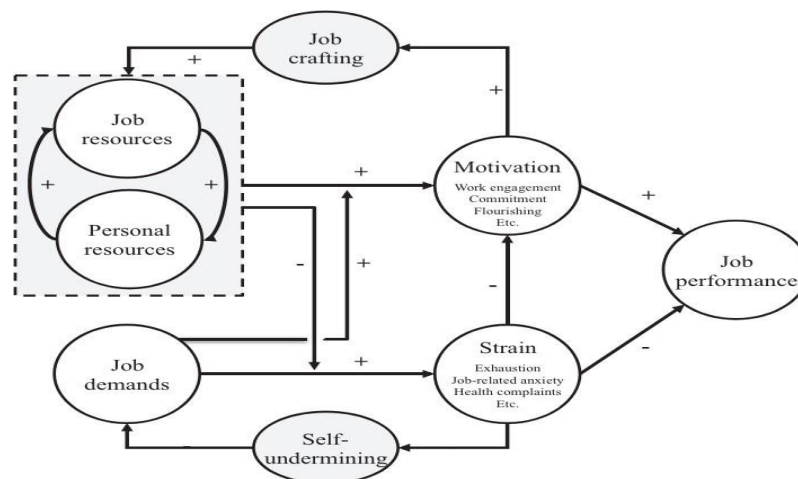
Keterkaitan *Job Demands-Resources Model (JD-R)* dengan *Burnout* dan *Work-engagement*

Job demands-resources model (JDR) merupakan sebuah kerangka pemikiran yang digunakan untuk memahami hubungan dari suatu tuntutan kerja dan sumber daya pekerjaan dan memahami bagaimana efeknya terhadap kesejahteraan karyawan dan performa karyawan. Kerangka kerja ini diperkenalkan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, dan Schaufeli (2001). JDR memiliki dua karakteristik utama yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Model ini berangkat dari adanya permasalahan *burnout* yang berasal dari tingginya tuntutan pekerjaan mengakibatkan kelelahan secara emosional dan depresi terkait dengan pekerjaan serta kecemasan (Buunk, dkk., 1998; De Jonge & Schaufeli, 1998; Warr, 1990). Teori mengenai perkembangan dari kelelahan (*fatigue*) menjelaskan mengenai hubungan tuntutan dan kelelahan, hubungan antar *resources* dan *disengagement* dijelaskan dengan adanya promosi kesehatan atau upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kesehatan individu dan adanya pemeliharaan (Antonovski, 1987). Adanya permasalahan yang bermula dari tuntutan kerja menimbulkan pertanyaan hal apa yang dapat menjaga kesehatan bahkan ketika mereka sedang ataupun setelah menghadapi adanya tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi. Jawaban dari faktor protektif dari kesehatan adalah sumber daya (Demerouti, dkk., 2001). *Job resources* atau sumber daya pekerjaan merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, ataupun aspek organisasi yang berfungsi sebagai pencapaian tujuan dari kerja, mengurangi tuntutan kerja yang terkait dengan fisiologis dan psikologis, menstimulasi pertumbuhan dan pengembangan diri. Richter dan Hacker (1998) membedakan dua sumber daya yaitu sumber daya eksternal dan sumber daya internal. Sumber daya eksternal berbentuk sumber daya organisasi dan sosial, sedangkan sumber daya internal merupakan kognitif dan tindakan.

Model JD-R diangkat dari perkembangan burnout dan menghasilkan dua proses (Demerouti, dkk., 2001). Pertama, *demanding aspects of work* (tuntutan kerja yang ekstrim) yang mengakibatkan beban yang berlebihan dan berakhir dengan kelelahan. Kedua, kurangnya

sumber daya mempersulit tercapainya tuntutan pekerjaan yang berakhir dengan perilaku penarikan. Pada penemuan Demerouti, dkk (2001), model JDR digunakan untuk memprediksi adanya gejala *burnout*, gejala dari *burnout* ditentukan oleh kondisi bekerja tertentu. Ketika tuntutan pekerjaan tinggi, maka karyawan mengalami kenaikan kelelahan namun tidak bergerak ke arah *disengagement* (penarikan), dan ketika tuntutan pekerjaan tinggi dan pada waktu yang sama sumber daya pekerjaan terbatas, maka karyawan akan mengalami kelelahan serta *disengagement* (penarikan).

Model JD-R mengusulkan bahwa kesejahteraan karyawan terkait dengan berbagai karakteristik tempat kerja yang dapat dikonseptualisasikan sebagai tuntutan pekerjaan (misalnya, aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan usaha fisik atau psikologis yang berkelanjutan) atau sumber daya pekerjaan (misalnya, aspek-aspek pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, bersifat instrumen untuk mencapai tujuan kerja, atau membantu untuk pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan) (Bakker & Demerouti, 2007). Tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan kurangnya sumber daya pekerjaan memberikan efek yang menguras energi (*exhaustion*) pada karyawan melalui proses stres, sementara tingkat tinggi sumber daya pekerjaan terkait dengan hasil kerja positif melalui proses motivasi. Sebagai contoh signifikan untuk proses stres adalah pada saat suatu hal berkaitan dengan *burnout* ketika bekerja dalam keadaan kerja yang menuntut dan memiliki sedikit sumber daya pekerjaan (Llorens, dkk., 2006), adanya absensi sakit di perusahaan (Schaufeli, Bakker, & van Rhenen, 2009); persepsi tentang kesehatan yang buruk (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006); dan keluhan kesehatan (Korunka, Kubicek, & Schaufeli, 2009). Pada proses motivasi, proses motivasi menghubungkan sumber daya pekerjaan melalui keterlibatan kerja dengan komitmen organisasional (Llorens dkk., 2006) hal ini memiliki arti, ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih terikat dan berdedikasi pada organisasi, yang tercermin dalam komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi tersebut; niat untuk keluar yang rendah (Schaufeli & Bakker, 2004); dan kinerja di luar peran (*extra-role performance*) (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

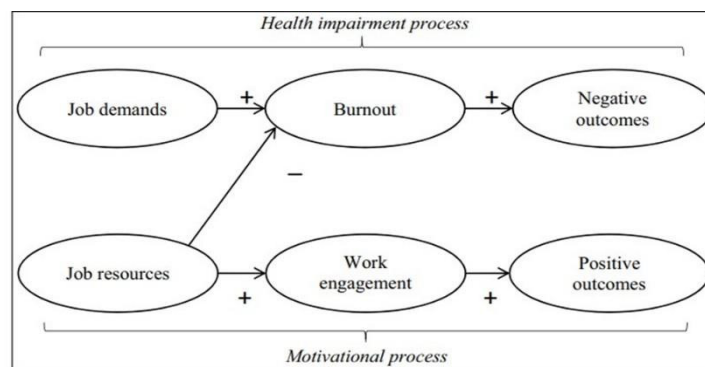


Gambar 1. Model *job demands-resources* (Bakker & Demerouti, 2017)

Model di atas menunjukkan bahwa individu yang memiliki sumber daya pekerjaan ataupun sumber daya pribadi ketika dihadapkan oleh tantangan pekerjaan maka individu tersebut akan merasa termotivasi. Bentuk motivasi ini dapat berupa keterikatan kerja (*work-engagement*),

komitmen, kinerja yang baik, dan lainnya. Adanya motivasi ini akan membentuk adanya *job crafting* pada individu. *Job crafting* sendiri mengacu pada perilaku proaktif (*proactive behavior*) pada karyawan atau individu. *Job crafting* adalah kemampuan individu untuk mengubah tuntutan pekerjaan agar lebih sesuai dengan minat dan keterampilannya (Aamodt, 2016). Tims dan Bakker (2010) juga mendefinisikan *job crafting* sebagai perilaku inisiatif individu untuk mengubah tuntutan pekerjaan mereka (pemicu stres) dan sumber daya pekerjaan (otonomi dan dukungan sosial) menjadi lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu tersebut. Perilaku *job crafting* ini merupakan sumber daya yang dapat dimanfaatkan individu untuk meningkatkan motivasi mereka yang di mana akan menyokong motivasi dan menghasilkan performa kerja yang baik. Proses ini biasa disebut dengan *motivational process* (Schaufeli, 2017).

Hal berbeda akan dihasilkan apabila seorang individu dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi namun tidak diikuti dengan adanya sumber daya pekerjaan ataupun pribadi, maka individu tersebut akan mengalami *strain*, *strain* merupakan bentuk dari kelelahan seperti adanya *burnout*, kecemasan berlebih, hingga gangguan kesehatan lainnya. Adanya *strain* lambat laun akan mengakibatkan kerusakan pada diri sendiri sehingga hal negatif yang diterima oleh diri individu akan menjadi tambahan dari tuntutan pekerjaan yang ada. Ketika individu dihadapkan ataupun mengalami kelelahan, maka keterikatan individu tersebut dengan pekerjaannya akan semakin berkurang. Proses ini akan berimbas ke performa pekerjaan yang kurang baik hingga adanya gangguan kesehatan. Proses ini disebut dengan *health impairment process* (Schaufeli, 2017).



Gambar 2. Model job demands-resources dengan *burnout* dan *work-engagement* (Schaufeli, 2017)

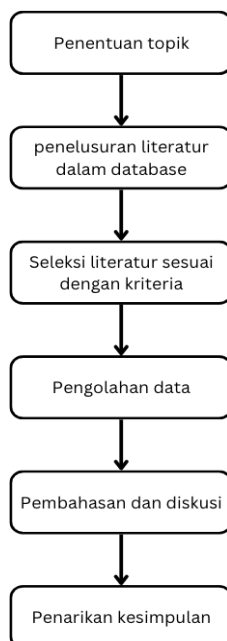
Model *Job Demands-Resources* (JD-R) adalah kerangka teoritis yang menghubungkan antara stres dan motivasi. Menurut model *Job Demands-Resources* (JD-R) kelelahan pekerjaan dan keterlibatan kerja adalah reaksi psikologis yang berkembang ketika karakteristik individu berinteraksi dengan karakter kerja (Bakker, 2011). Model JD-R berpendapat bahwa setiap konteks kerja dapat dijelaskan dalam hal tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang disajikan melalui *Narrative Literature Review* (NLR). NLR merupakan jenis penelitian kualitatif yang berfokus pada tinjauan pustaka yang telah disajikan dalam artikel penelitian jurnal (Ford, 2020 dalam Deswanti, dkk 2023), dengan tujuan untuk memberikan informasi dari artikel- artikel yang telah diseleksi sesuai kriteria dan disimpulkan. NLR dilakukan untuk memperoleh informasi yang luas dimana

informasi tersebut dapat digunakan sebagai informasi awal untuk melakukan penelitian lebih lanjut (Rumrill, dkk., 2010).

Alur penelitian yang dilakukan menggunakan model NLR berawal dari penentuan topik pembahasan, dilanjutkan dengan penelusuran literatur dalam database yang ditentukan, seleksi artikel menggunakan kriteria yang telah disusun, pengolahan data, pembahasan dan diskusi serta penarikan kesimpulan. Dapat digambarkan melalui diagram berikut.



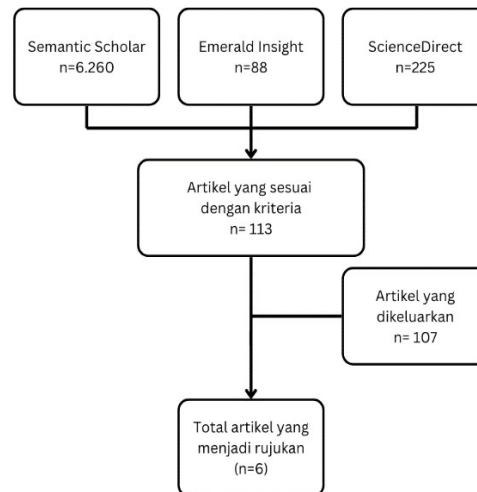
Gambar 3. Diagram alur penelitian *narrative literature review*

Data yang diambil dalam penelitian ini menggunakan tiga database diantaranya “Semantic Scholar”, “Emerald Inside” dan “ScienceDirect” dengan penelusuran menggunakan kata kunci “Burnout”, “Work-engagement” dan “Job Demands-Resources Model”. Dalam pemilihan jurna juga menggunakan kriteria-kriteria yang telah ditentukan antara lain: 1) Artikel yang dipublikasi 10 tahun terakhir mulai dari tahun 2014 sampai tahun 2024, 2) Artikel yang dalam penelitiannya menggunakan variabel “burnout”, “work-engagement” dan “job demands-resources model”, 3) Artikel menggunakan bahasa Inggris, 4) Artikel yang bersifat *open-access*.

Proses seleksi artikel dilakukan dengan ketentuan dan kriteria yang telah disebutkan. Pada seleksi artikel juga ditentukan inklusi dan eksklusinya karena artikel yang diambil dapat memfokuskan pada relevansi penelitian dengan topik yang diusung. Kriteria inklusi dapat ditentukan oleh kesesuaian dengan tujuan penelitian, sedangkan kriteria eksklusi dapat diidentifikasi dengan tujuan penelitian.

Seleksi artikel dapat dijabarkan dengan langkah-langkah sebagai berikut. Langkah pertama pencarian artikel menggunakan kata kunci dalam database yang ditentukan. Langkah kedua seleksi artikel yang sesuai dengan kriteria yang telah disusun. Langkah ketiga, artikel yang telah memenuhi syarat dipilah kembali dengan melihat isi abstrak

dengan ketentuan artikel yang diusung berfokus pada variabel “*burnout*”, “*work-engagement*”, dan “*Job demands-resources model*”. Seleksi literature tersebut dapat dilihat dalam diagram berikut.



Gambar 4. Diagram alur seleksi literature untuk mendapatkan artikel rujukan

Berdasarkan diagram diatas, hasil seleksi pertama menunjukkan sebanyak $n=113$ artikel yang memenuhi kriteria. Selanjutnya diseleksi kembali dengan memperkecil lingkup seleksi sehingga mengeluarkan $n=107$ artikel dan menghasilkan $n=6$ artikel rujukan sebagai literatur yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil

Hasil yang didapat pada penelitian ini melalui abstraksi literatur. Abstraksi merupakan suatu penyajian data isi dokumen secara singkat dan tepat, tanpa ada tambahan tafsiran maupun kritik tanpa membedakan siapa penulis abstrak tersebut (Tambunan & Muhartoyo, 1993 dalam Rivana, 2020). Adapun rincian abstraksi artikel jurnal rujukan yang telah diseleksi dan digunakan sebagai sumber data sebagai berikut.

Tabel 1. Abstraksi artikel jurnal rujukan

No.	Judul	Nama Penulis	Tahun	Negara	Subjek	Metode	Hasil
1.	Job demands-resources predicting burnout and work-engagement among Belgian home health care nurses: A cross-	Tinne Vander Elst, Carolien Cavents, Katrien Daneels, Kristien Johannik, Elfi Baillien, Anja Van	2016	Belgia	675 perawat home health care	Cross sectional data	Beban kerja dan emosional berhubung an positif dengan burnout, sedangkan agresi tidak berkaitan dengan burnout.

	sectional study	den Broeck, Lode Godderis					Semua sumber daya pekerjaan dikaitkan dengan tingkat <i>work-engagement</i> yang lebih tinggi dan tingkat <i>burnout</i> yang lebih rendah. Terdapat hubungan positif antara dukungan sosial dengan <i>work-engagement</i> dan <i>burnout</i> .
2.	Role of demands-resources in work-engagement and burnout in different career stages	Katariina Salmela-Aro, Katja Upadyaya	2018	Finlandia	1.415 orang karyawan dari tiga organisasi besar berpartisipasi melalui layanan kesehatan kerja	<i>structural equation modelling</i>	Sejalan dengan model JD-R, sumber daya pekerjaan terkait dengan <i>work-engagement</i> di semua tahap karir dan ketahanan tinggi disangga terhadap hubungan antara <i>job demands</i> dan <i>work-engagement</i> dan <i>burnout</i>
3.	Job demand-resources model,	Anantasia A, Katou, Michael	2022	Yunani	1.011 karyawan	Kuesioner terkait	Kepemimpinan yang baik akan

	transformation leadership and organization performance : a multilevel study	Koupkas dan Elni Triantafillidou			dari 107 organisasi	t JD-R	mengurangi tingkat <i>burnout</i> pada karyawan dan meningkatkan <i>job-resource</i> serta <i>work-engagement</i> dari dalam diri karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi
4.	Job crafting intervention for job burnout and work-engagement among young construction project management partitioners in China	Fan Yang, Yifan Fei, Lin Guo, Xiuxiu Bai, dan Xiaodong Li	2023	China	72 <i>Construction Project Management Partitioners</i> (CPMP)	Analisis dengan melihat apakah JD-R cocok digunakan untuk memotivasi CPMP dalam menciptakan lapangan kerja	JD-R yang dilakukan menunjukkan pentingnya peningkatan <i>job-resource</i> untuk mengurangi <i>burnout</i> dan mendorong <i>work-engagement</i> pada CPMP
5.	Job Demands-Resources Model and Burnout among Penang Preschool Teachers: The Mediating Role of Work-engagement	Ahmad Juliana, Fairos Siti Saffardin, Kok Ban Teoh	2021	Penang Island	102 guru prasekolah dengan masa kerja lebih dari setahun	Pendekatan kuantitatif <i>cross-sectional</i>	Tingkat <i>job resources</i> yang lebih tinggi dapat meningkatkan <i>work-engagement</i> yang lebih baik di antara guru prasekolah

							di Penang, yang pada akhirnya mengurangi tingkat <i>burnout</i> mereka
6.	Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work-engagement and burnout	Wilmar B Schaufeli	2017	Belanda	241 karyawan yang berparti sipasi dalam survey sebanyak dua kali	Studi ini membahas penggunaan model <i>Job Demands-Resources (JD-R)</i> dan pelaksanaan <i>employee engagement survey</i>	Model <i>Job Demand-Resource (JD-R)</i> efektif untuk membuat karyawan lebih terlibat dan mencegah <i>burnout</i> di sebuah jaringan hotel di Belanda.

Artikel pertama dengan judul “*Job demands-resources predicting burnout and work-engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study*” yang disusun oleh Vander dkk., 2016 memberikan pengetahuan tentang aspek pekerjaan yang dapat menyebabkan *burnout* dan mempengaruhi *work-engagement* pada perawat *home health care*. Penelitian ini memprediksi bahwa *job demands* dan sumber daya berhubungan dengan *burnout* dan *work-engagement*. Penelitian ini menggunakan data *cross-sectional* dari 675 perawat *home health care*. Penelitian ini menyelidiki efek utama dan interaksi dari *job demands* (beban kerja, tuntutan emosional dan agresi) dan sumber daya (otonomi, dukungan sosial dan kesempatan belajar) pada *burnout* dan *work-engagement*. Hasilnya menunjukkan bahwa beban kerja dan tuntutan emosional berhubungan positif dengan *burnout*, sedangkan agresi tidak berkaitan dengan *burnout*. Semua sumber daya pekerjaan dikaitkan dengan tingkat *work-engagement* yang lebih tinggi dan tingkat *burnout* yang lebih rendah. Selain itu, dukungan sosial menyangga hubungan positif antara beban kerja dan *burnout*.

Artikel kedua yaitu “*Role of demands-resources in work-engagement and burnout in different career stages*” yang disusun oleh Salmela dan Upadyaya (2018). Penelitian ini mengintegrasikan pendekatan rentang hidup dengan model *Job Demands-Resources (JD-R)*. Penelitian ini meneliti bagaimana *job demands*, sumber daya pribadi, pekerjaan serta *burnout* dan *work-engagement* karyawan selama tahap awal, pertengahan, dan akhir karir mereka bekerja. Selain itu, penelitian ini memasukkan *job demands* terkait pekerjaan baru yang disebabkan oleh digitalisasi, globalisasi dan keragaman. Penelitian

ini juga meneliti sejauh mana *work-engagement* dan *burnout* pada karyawan jika dikaitkan dengan *well-being* (yaitu, kepuasan hidup dan gejala depresi di antara karyawan dalam berbagai tahap karier). Partisipan dalam penelitian ini sebanyak 1415 orang dari berbagai organisasi besar yang berpartisipasi dan dianalisis menggunakan *structural equation modeling*. Hasil dalam penelitian ini antara lain; untuk *job demands* terutama pada tahap awal karir menemukan bahwa masalah ekonomi dapat menyebabkan gejala *burnout* pada karyawan, sedangkan selama tahap akhir karir tuntutan pengasuhan (*caregiving demands*) dikaitkan dapat menyebabkan *burnout* dan secara negatif dengan *work-engagement*. Sejalan dengan model JD-R, sumber daya pekerjaan terkait dengan *work-engagement* di semua tahap karir dan resiliensi yang tinggi disangga terhadap hubungan antara *job demands* dan *work-engagement* dan *burnout*. Hasil untuk *job demands* menunjukkan bahwa tuntutan ICT menyebabkan *burnout* selama tahap awal karir dan *job demands* multikultural menyebabkan *burnout* selama tahap karir tengah. *Work-engagement* berkaitan dengan kepuasan hidup dan *burnout* berkaitan dengan gejala depresi di semua tahap karir. Untuk menyimpulkan, kerangka rentang hidup integratif dapat diterapkan dalam konteks model sumber daya tuntutan.

Artikel ketiga dengan judul “Job demand-resources model, transformation leadership and organization performance: a multilevel study” yang disusun oleh Anantasia, dkk (2022) membahas bagaimana kepemimpinan di dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi tingkat *burnout*, *work-engagement* dan *job-resource* yang dimiliki oleh karyawan di wilayah negara Yunani. Penelitian ini menggunakan 1.011 responden dari 107 organisasi yang tersebar di seluruh wilayah Yunani dengan hasil bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga akan menurunkan tingkat *burnout* dan meningkatkan tingkat *work-engagement* pada karyawan yang berdampak pada kenaikan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang baik juga menjadi pendahuluan yang penting dari model JD-R dengan tujuan awal adalah meningkatkan kinerja organisasi, dan menyeimbangkan *job-demand* dan *job-resources* karyawan.

Selanjutnya, artikel keempat dengan judul “Job crafting intervention for job burnout and work-engagement among young construction project management partitioners in China” oleh Yang, dkk (2023) menunjukkan hasil bahwa JD-R dilakukan sebagai sumber motivasi young Construction Project Management Partitioners (CPMP) dalam melakukan *job crafting* sehingga berdampak pada beberapa hal meliputi tingkat *burnout*, *work-engagement*, *time management*, dan *job-resource*. Penelitian ini melibatkan 72 CPMP dengan diberlakukannya intervensi dengan tujuan untuk menyeimbangkan *job-demand* dan *job-resource* CPMP. Hasilnya, penelitian ini menunjukkan bahwa partisipan mengalami peningkatan *job-resource*, penurunan *burnout*, dan peningkatan dedikasi kerja selama periode intervensi. Selain itu penelitian ini juga menunjukkan bahwa untuk mencapai kesejahteraan CPMP perlu meningkatkan sumber daya struktural dan sosial bagi mereka, termasuk memperkuat kepedulian terhadap karyawan, fokus pada umpan balik kerja, meningkatkan konstruksi umpan balik multi-saluran, dan memberikan dukungan secara materi dan spiritual. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan *self-efficacy* dan rasa pencapaian CPMP.

Artikel kelima dengan judul “*Job Demands-Resources Model and Burnout among Penang Preschool Teachers: The Mediating Role of Work-engagement*” oleh Juliana, Saffardin, dan Teoh (2021) didapatkan hasil bahwa tuntutan pekerjaan memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan keterlibatan kerja, menunjukkan bahwa guru prasekolah di Penang dengan tingkat tuntutan pekerjaan yang tinggi mengalami penurunan keterlibatan kerja. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja, yang berarti bahwa ketersediaan sumber daya yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan kerja di antara guru prasekolah. Selain itu, keterlibatan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan burnout, menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat burnout. Keterlibatan kerja juga berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara tuntutan pekerjaan dan burnout, di mana tuntutan pekerjaan yang tinggi mengurangi keterlibatan kerja yang kemudian meningkatkan burnout. Begitu pula, hubungan tidak langsung antara sumber daya pekerjaan dan burnout melalui keterlibatan kerja adalah signifikan, di mana peningkatan sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi burnout. Hasil penelitian ini dapat dijadikan panduan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan memperkuat sumber daya pekerjaan untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi burnout di kalangan guru prasekolah.

Artikel keenam, dengan judul “*Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work-engagement and burnout*” oleh Wilmar B Schaufeli tahun 2017. Model JD-R dapat diterapkan secara luas dalam berbagai jenis organisasi karena beragam karakteristik pekerjaan dan personal, serta hasil yang dapat dimasukkan. Model ini juga fleksibel, dalam arti bahwa dapat disesuaikan dengan pengaturan spesifik di mana ia diterapkan. Hal ini tercermin dalam EC, yang merupakan alat online yang efisien untuk menilai semua konstruk JD-R yang relevan. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan, kepuasan, dan komitmen karyawan meningkat, dengan beberapa pengecualian. Permintaan dan sumber daya pekerjaan tetap stabil, dan intervensi yang dilakukan dikaitkan dengan peningkatan beberapa sumber daya pekerjaan.

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari keenam artikel, semua berpendapat bahwa terdapat keterkaitan antara *burnout*, *work-engagement* dan *Job demands-resources* model (JD-R). JD-R berperan penting dalam sebuah organisasi.

Pembahasan

JD-R dengan Burnout dan Work-engagement

Semua *job resources* secara signifikan memprediksi *work-engagement*. Temuan ini sejalan dengan model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) dan temuan sebelumnya (Hansen dkk., 2009) dalam *job demands* dan sumber daya dapat memprediksi *burnout*. *Job resources* adalah prediktor utama *work-engagement*. Hubungan serupa juga telah ditemukan antara *job demands* dan *job resources* di satu sisi dan kepuasan kerja (Flynn, 2007) dan niat *turnover* (Tourangeau dkk., 2014). JD-R menunjukkan bahwa hubungan keterlibatan *job demands* adalah positif ketika *job demands* dianggap menantang, tetapi negatif ketika *job demands* yang dialami sebagai hambatan (Crawford dkk., 2010), Model JD-R memprediksi bahwa *job resources* dapat menyangga dampak

job demands terhadap *burnout*, sementara *job demands* dapat meningkatkan hubungan antara *job resources* dan *work-engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker dkk., 2014). Dukungan sosial dari kolega dan supervisor menyangga hubungan positif antara beban kerja dan *burnout*.

Semakin tinggi *job demands* dapat menurunkan tingkat *work-engagement* di antara karyawan (Riedl & Thomas, 2019). Verbruggen (2009) menjelaskan bahwa buruknya *job demands* yang digunakan untuk karyawan akan membuat karyawan sulit untuk merasa terlibat sehingga memudahkan perasaan antusiasme dan dedikasi terhadap organisasi. Model JD-R diangkat dari perkembangan *burnout* dan menghasilkan dua proses (Demerouti, dkk., 2001). Pertama, *demanding aspects of work* (tuntutan kerja yang ekstrim) yang mengakibatkan beban yang berlebihan dan berakhir dengan kelelahan. Kedua, kurangnya sumber daya mempersulit tercapainya tuntutan pekerjaan yang berakhir dengan perilaku penarikan. Pada penemuan Demerouti, dkk (2001), model JDR digunakan untuk memprediksi adanya gejala *burnout*, gejala dari *burnout* ditentukan oleh kondisi bekerja tertentu. Ketika tuntutan pekerjaan tinggi, maka karyawan mengalami kenaikan kelelahan.

Organisasi disarankan untuk mengurangi fitur *job demands* yang tidak menguntungkan sehingga tingkat *work-engagement* karyawan dapat ditingkatkan. Temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, di mana *job resources* (kontrol karyawan, dukungan supervisor, iklim, inovasi, informasi dan penghargaan) berhubungan positif dengan *work-engagement* (semangat, dedikasi dan penyerapan) (Demrouti dkk., 2001). Saks (2006) lebih lanjut menjelaskan bahwa karyawan cenderung terlibat di tempat kerja ketika mereka diperkuat dengan sumber daya dan manfaat oleh organisasi mereka.

JD-R dengan Rentang Hidup dan Karir

Karyawan yang memiliki gejala *burnout* dapat mengakibatkan depresi di semua tahap karir baik awal, tengah maupun akhir. Fase umur yang berbeda menentukan pengembangan karir dan tuntutan spesifik dan sumber daya yang tersedia selama tahap awal, pertengahan, dan akhir karir (Demerouti dkk., 2012). Sumber daya pribadi berhubungan positif dengan *work-engagement* dan secara negatif dengan *burnout* di semua tahap karier. Sumber daya pribadi penting sepanjang karir untuk *work-engagement* dan *burnout* kerja sejalan dengan asumsi model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007). Sepanjang umur, individu berusaha untuk mengoptimalkan perkembangan mereka, dan menjaga keseimbangan antara keuntungan dan kerugian, dan tuntutan dan sumber daya yang berbeda (Baltes, 1997). Menurut pendekatan pengembangan rentang hidup, tuntutan dan sumber daya pribadi memainkan peran yang berbeda dalam kesejahteraan kerja pada tahap yang berbeda selama rentang hidup (Baltes, 1997). Misalnya, karyawan yang lebih muda biasanya lebih kesulitan dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua dari gejala *burnout* (Maslach dkk., 2001). Ini mungkin terjadi karena perkembangan masa hidup yang mana pada saat dewasa muda belum membangun sumber daya yang memadai.

Pada karyawan di tahap awal karir, masalah ekonomi dapat menyebabkan gejala *burnout*, sementara pada tahap akhir karir karyawan yang menjadi faktor timbulnya *burnout* adalah tuntutan pengasuhan (*caregiving demands*). Tuntutan pengasuhan dapat menurunkan *work-engagement* karyawan pada tahap akhir karir mereka. Hasil ini sejalan dengan

temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa, pada tahap akhir karir, tuntutan pengasuhan, terutama merawat orang tua lanjut usia meningkat (Salmela-Aro, 2009).

Masalah ekonomi lebih banyak terjadi pada keluarga muda. Hal ini disebabkan pada fase kehidupan ketika orang tua masih membangun karier, mereka memiliki pendapatan yang kurang stabil dan memiliki beban berupa biaya tambahan (seperti pembayaran penitipan anak). Sumber daya pribadi dan tuntutan terkait TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) berhubungan dapat menyebabkan *burnout* kerja pada tahap awal dan pertengahan karir. Ada kemungkinan bahwa tuntutan interpersonal lebih sering dikaitkan dengan *burnout* selama tahap-tahap ini, ketika karyawan masih menemukan kaki mereka di antara rekan-rekan mereka dan dengan demikian mungkin mengalami tuntutan interpersonal yang lebih tinggi, daripada pada tahap akhir karir ketika posisi mereka di tempat kerja sudah mapan (Baltes & Dickson, 2001). Dengan demikian, dalam fase kehidupan dan tahap karir yang berbeda, berbagai tuntutan pribadi mempengaruhi *burnout* kerja karyawan.

Pada tahap pertengahan karir, tidak tersedianya sumber daya pribadi untuk menyangga tuntutan interpersonal menyebabkan tuntutan kerja interpersonal yang tinggi akan menurunkan *work-engagement* karyawan (Wiese dkk., 2002). Namun, *work-engagement* sedikit meningkat seiring bertambahnya usia (Schaufeli dkk., 2006) dikarenakan terdapat perubahan dalam sumber daya dan tuntutan pribadi dan karier karyawan (Demerouti dkk., 2012). *Job demands* memainkan peran yang berbeda dalam *work-engagement* selama awal dan akhir dibandingkan dengan tahap pertengahan karir. Semakin meningkat *job demands* maka semakin menurun *work-engagement* pada tahap awal dan akhir karir karyawan. Pada tahap awal dan pertengahan karir tuntutan TIK yang tinggi akan menurunkan *work-engagement*. Semakin tinggi tuntutan multikultural maka semakin tinggi *burnout* kerja di antara karyawan pertengahan karir. Sejalan dengan penelitian sebelumnya (Demerouti dkk., 2012) bahwa karyawan pertengahan karir memiliki sedikit akumulasi dari *job demands* dan sumber daya pribadi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan lebih lanjut bahwa dalam ketiga tahap karir masalah ekonomi berhubungan negatif dengan kepuasan hidup karyawan, dan bahwa pada tahap karir pertengahan dan akhir penyakit jangka panjang berhubungan positif dengan gejala depresi. Hasil kami mengungkapkan lebih lanjut bahwa penyakit jangka panjang dikaitkan dengan gejala depresi (misalnya, kesejahteraan pribadi) daripada *burnout* kerja (misalnya, kesejahteraan terkait karyawan).

Implikasi Kepemimpinan

Secara khusus, Bakker dan Demerouti (2018) menyatakan bahwa "kami menyarankan dalam teori JD-R bahwa kesejahteraan dan kinerja tidak hanya hasil dari faktor-faktor di tingkat individu (fungsi karyawan) tetapi juga di tim atau bahkan tingkat organisasi. Sumber daya pribadi memiliki dampak langsung terhadap *burnout* dan *work-engagement*. Sumber daya pribadi juga dipengaruhi secara tidak langsung dengan *job resources* seperti kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Bakker dan Demerouti (2018) mengungkapkan bahwa integrasi konstruksi organisasi dan individu dalam model menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang fenomena yang terjadi dalam organisasi. Schaufeli (2015) yang menemukan konstruksi *job demands* dan *job resources* dan konstruksi *burnout* kerja dan *work-engagement* berkorelasi. Karyawan yang memegang sumber daya pribadi (yaitu kepribadian proaktif dan keahlian pribadi) lebih percaya diri tentang kemampuan mereka (Xanthopoulou dkk., 2007) dan dengan

menjadi lebih optimis akan menurunkan *burnout* kerja di tingkat yang lebih rendah dan *work-engagement* di tingkat yang lebih tinggi (Xanthopoulou dkk., 2007).

Dampak positif dari *work-engagement* pada kinerja organisasi mengimbangi dampak negatif dari *burnout* kerja. Hal ini didorong oleh dimensi responsif, suportif, dan perkembangan gaya pemimpin transformasional, yang mengurangi tingkat *burnout* karyawan dan meningkatkan tingkat *work-engagement* mereka. Selain itu, sumber daya pribadi, tercermin dari kepribadian proaktif dan keahlian pribadi, mengurangi tingkat *burnout* karyawan dan meningkatkan tingkat *work-engagement* mereka.

Kepemimpinan transformasional dengan menyeimbangkan *job demands* dan *job resources* dapat berdampak positif pada kesejahteraan karyawan (Breevaart & Baker, 2018). Pemimpin transformasional harus menciptakan lingkungan kerja yang sehat bagi organisasi, dengan menyeimbangkan *job resources* dan *job demand* agar karyawan dapat bertahan di masa-masa sulit. Kepemimpinan transformasional dengan berkontribusi pada pengembangan lingkungan kerja yang sehat dapat memotivasi karyawan yang akan meningkatkan kinerja organisasi (Breevaart dkk., 2014). Kepemimpinan transformasional mengurangi tingkat *burnout* karyawan dan meningkatkan tingkat sumber daya pribadi dan *work-engagement* mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Penerapan Model JD-R dalam Organisasi

Job Crafting Intervention (JCI)

Pada *Job crafting intervention (JCI)* karyawan akan dibimbing untuk melakukan *job crafting behavior*. Petrou dkk., (2017) menunjukkan bahwa JCI dapat mendorong karyawan untuk menyesuaikan *job demands* dan *job resources* mereka, dan dapat meningkatkan *crafting* karyawan. Fruwert dkk., (2014) dan Wingerden dkk., (2013) melakukan JCI dengan guru dan menegaskan bahwa JCI secara efektif membantu mereka membangun strategi dan meningkatkan perilaku *job crafting*. Untuk memfasilitasi JCI, Berg dkk., (2013) mengusulkan latihan *job crafting* yang mencakup membuat rencana untuk *job crafting* dengan memilah konten kerja dan mengidentifikasi kekuatan pribadi. Selain itu, Van den Heuvel dkk., (2015) mengembangkan program *job crafting* yang mencakup seminar *job crafting*, implementasi intervensi, ringkasan akhir, dan pemeriksaan diri.

JCI dapat secara signifikan mengurangi *burnout* melalui peningkatan sumber daya sosial. Penelitian sebelumnya berpendapat bahwa stres peran adalah penyebab signifikan *burnout* (Wu dkk., 2019). Karyawan perlu memenuhi tuntutan beberapa pemangku kepentingan eksternal, dan ketika harapan pemangku kepentingan bertentangan, karyawan menggunakan banyak sumber daya emosional, yang dapat mengakibatkan *burnout* (Yip dan Rowlinson, 2009). Selain itu, koordinasi kerja internal dalam tim karyawan dan penanganan hubungan antara atasan dan bawahan juga dapat membawa tantangan bagi karyawan yang kurang berpengalaman dalam bekerja dan hubungan interpersonal (Leung dkk., 2010). Oleh karena itu, peningkatan sumber daya sosial dapat secara efektif memecahkan masalah koordinasi interpersonal internal dan eksternal karyawan yang baru bekerja. Shin dkk., (2020) juga menemukan bahwa JCI memainkan peran penting dalam mengurangi *burnout* emosional karyawan dengan menghilangkan stres peran. Penelitian tentang penyebab *burnout* kerja di antara karyawan menemukan

bahwa stres peran, terutama ambiguitas peran, merupakan faktor penting yang menyebabkan sinisme (Li dkk., 2021). Oleh karena itu, meningkatkan sumber daya sosial dapat membantu karyawan memperkuat hubungan interpersonal dengan orang lain dan mengurangi sinisme mereka.

JCI dapat meningkatkan efektivitas profesional karyawan dengan meningkatkan sumber daya sosial. Hal ini karena komunikasi interpersonal internal dan eksternal memudahkan karyawan untuk mencapai tujuan manajemen pemangku kepentingan dan memiliki lebih banyak kesempatan untuk pengakuan dan apresiasi dari supervisor.

Energy Compass (EC)

Schaufeli (2017) mendeskripsi singkat tentang model JD-R dan kemudian memperkenalkan *Energy Compass (EC)*, alat survey online yang didasari pada model JD-R. Schaufeli (2017) membuat model *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dapat digunakan sebagai kerangka konseptual integratif untuk memantau tempat kerja dengan tujuan untuk meningkatkan *work-engagement* dan mencegah *burnout*. Model JD-R sangat cocok digunakan karena; (1) mengintegrasikan fokus positif pada *work-engagement* dengan fokus negatif pada *burnout* ke dalam pendekatan yang seimbang dan komprehensif; (2) memiliki cakupan yang luas memungkinkan untuk mencakup semua karakteristik karyawan yang relevan; (3) itu jika fleksibel, sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi mana pun; (4) bertindak sebagai alat komunikasi umum untuk semua pemangku kepentingan.

Banyak survei komprehensif ada untuk mengevaluasi faktor psikososial di tempat kerja, misalnya, Kuesioner tentang Pengalaman dan Evaluasi Kerja atau Experience and Evaluation of Work (QEEW), Kuesioner Psikososial Kopenhagen atau Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOC), Kuesioner Nordik untuk Faktor Psikososial dan Sosial di Tempat Kerja atau Nordic Questionnaire for Psychosocial and Social Factors at Work (QPSNordic), dan Manajemen Eksekutif Kesehatan dan Keselamatan Alat Indikator Standar atau Health and Safety Executive's Management Standards (HSE MSIT). Semuanya telah dikembangkan pada 1990-an di Eropa barat laut. Meskipun semua kuesioner mencakup berbagai *job demands* dan *job resources*, mereka tidak didasarkan pada model JD-R model stres kerja lainnya dibandingkan EC.

Energy Compass (EC) adalah instrumen pertama yang secara eksplisit didasarkan pada model JD-R. Namanya yang singkat dan informatif mengungkapkan bahwa EC dapat membimbing individu maupun organisasi dalam memilih arah yang benar untuk menemukan energi di tempat kerja. Selain didasarkan pada kerangka konseptual yang divalidasi, EC juga lebih efisien dan lebih seimbang. Ini berarti bahwa dibandingkan dengan kuesioner psikososial lainnya, EC menggunakan skala yang lebih pendek dan kurang mendapat bias negatif karena mencakup konstruksi yang lebih positif. Dalam tinjauan 9 studi tentang model JD-R, model ini mengidentifikasi 30 *job demands* potensial, 31 *job resources*, 22 hasil, dan 12 sumber daya pribadi, di mana beberapa konsep tumpang tindih ke tingkat yang besar (misalnya, harmoni tim dan kohesi tim. Segera setelah menyelesaikan EC, responden dapat menerima laporan umpan balik yang dibuat secara otomatis di mana skor mereka dibandingkan dengan rata-rata karyawan. Struktur laporan, yang dapat disimpan atau dicetak dalam format pdf, mengikuti logika model JD-

R dengan bagian terpisah untuk *job demands*, *job resources*, sumber daya pribadi, kesejahteraan, dan hasil. Selain itu, saran khusus diberikan dalam laporan umpan balik yang dipersonalisasi.

EC terdiri dari serangkaian indikator *job demands*, *job resources*, hasil, dan sumber daya pribadi yang valid dan andal yang telah diidentifikasi oleh pengalaman penelitian dan konsultasi sebelumnya. Ini adalah alat yang efisien yang menilai berbagai konstruksi dengan item yang relatif sedikit. Data referensi tersedia yang memungkinkan klasifikasi skor karyawan sebagai 'tinggi', 'rata-rata', atau 'rendah' dibandingkan dengan populasi karyawan. Pada model EC, model JD-R berfungsi sebagai kerangka konseptual menyeluruh, dengan kata lain bahwa EC dapat digunakan untuk menilai model JD-R.

Kesimpulan

Model JD-R peran penting tuntutan baik dalam domain pribadi maupun terkait karyawan untuk *work-engagement* karyawan dan *burnout* di seluruh karier. JD-R berhubungan dengan *burnout* dan *work-engagement* karyawan. Studi ini juga menambah literatur tentang peran tuntutan terkait karyawan baru selama karir dengan menunjukkan bahwa tuntutan terkait karyawan yang berbeda memiliki implikasi penting untuk *burnout* kerja dan keterlibatan selama rentang hidup. Selain itu, Kepemimpinan transformasional berperan dalam menyeimbangkan *job demands* dan *job resources* karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat *burnout* dan *work-engagement*. Adapun, terdapat intervensi *Job demands-resources* (JD-R) yang dapat diaplikasikan yaitu *Job Crafting Intervention* (JCI) dan *Energy Compass* (EC).

Adapun peneliti merangkum beberapa saran dalam penelitian ini antara lain; (1) paparan *burnout* kerja dapat dikurangi ketika organisasi memupuk perilaku positif dari *work-engagement* melalui penyediaan peluang untuk kemajuan profesional, pengakuan kerja, lingkungan kerja yang menguntungkan, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan sistem insentif layak; (2) disarankan agar organisasi dapat memberikan kegiatan yang meningkatkan tingkat *work-engagement* di tempat kerja untuk mengurangi tingkat *burnout* karyawan; (3) perlu diberikan desain pekerjaan karyawan yang lebih baik agar meningkatkan tingkat *work-engagement* yang pada akhirnya meminimalkan tingkat *burnout* mereka; (4) menyediakan *job resources* yang memadai penting agar terdapat peningkatan tingkat *work-engagement* serta tingkat minimum *burnout* secara tidak langsung. (5) desain ulang karyawan mungkin tepat untuk mengurangi tuntutan yang dapat diubah yang membutuhkan banyak usaha (seperti, beban kerja), sementara pelatihan untuk menangani tuntutan tertentu mungkin lebih tepat ketika *job demands* tidak dapat diubah dengan mudah (seperti, tuntutan emosional). (6) Penting bagi pembuat kebijakan untuk mencegah *burnout* dan untuk merangsang *work-engagement* karyawan; (7) kepemimpinan transformasional merupakan anteseden penting dari model JD-R untuk meningkatkan keseimbangan kinerja organisasi *job demands* dan *job resources*; (8) organisasi harus mendorong gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan karyawan, mengurangi *burnout* kerja karyawan, dan meningkatkan *work-engagement* karyawan, hal tersebut dapat dilakukan dengan program pengembangan kepemimpinan, pembinaan kepemimpinan atau dengan lokakarya kepemimpinan yang sering mengandalkan prinsip-prinsip penetapan tujuan; (9) para pemimpin harus memberdayakan karyawan dengan sumber daya pribadi karena peningkatan sumber daya pribadi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi dengan mengurangi tingkat *burnout* karyawan dan dengan meningkatkan tingkat *work-engagement* mereka; (10) peran mediasi dukungan organisasi

penting dalam meningkatkan *work-engagement*; (11) pentingnya meningkatkan sumber daya sosial dan sumber daya struktural untuk mengurangi *burnout* kerja dan meningkatkan *work-engagement* berupa memperkuat kepedulian terhadap karyawan, berfokus pada umpan balik kerja, meningkatkan konstruksi umpan balik multi-saluran, memberikan dukungan material dan spiritual.

Acknowledgement

Artikel jurnal ini ditulis oleh Aulia Norva'izah, Afandi Fajar Fadilah dan Ludfia Fath Hanafiah dari Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro. Penelitian "Burnout and Work-Engagement in Organizations within the Framework of Job Demands Resources Models : A Narrative Literature Review" dibiayai oleh dana pribadi peneliti. Isi sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti.

Daftar Pustaka (APA 7th Edition)

- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (8th ed.). Cengage Learning.
- Anastasia, A., Katou, Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2022). Job demand-resources model, transformation leadership and organization performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2) 2704- 2722. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0342>.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work-engagement: The JDeR approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work-engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- Bakker, A. B., & M. P. L. (2010). *Work-engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press, 1(9), 224. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work-engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work-engagement. *Organizational Dynamic*, 46(1), 67–75. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work-engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>.

-
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*. Noba Scholar.
- Baltes, B., & Dickson, M. (2001). Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation. *Applied Developmental Science*, 5, 51–62. https://doi.org/10.1207/S1532480XADS0501_5.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., Wrzesniewski, A. and Baker, W.E. (2013). *Job Crafting Exercise*. University of Michigan.
- Buunk, B. P., de Jonge, J., Ybema, J. F., & de Wolff, C. J. (2013). Psychosocial aspects of occupational stress. A *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd ed). Psychology Press.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work-engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>.
- Cherniss, C. (1987). *Staff Burnout-Job Stress in the Human Services: Sage Studies in Community Mental Health 2* (Fifth printing).
- Christianty, Vania, T. O., & Widhianingtanti, L. T. (2017). Burnout ditinjau dari employee engagement pada karyawan. *Psikodimensia*, 15(2), 351.
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0019364>.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(4), 387-407. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199807\)19:4%3C387::AID-JOB851%3E3.O.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4%3C387::AID-JOB851%3E3.O.CO;2-9).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & van der Heijden, B. I. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241-258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>.
- Deswanti, A. I., Yunita, Asbari, A., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2023). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan: *Narrative literature review*. *Journal of Information System and management*, 2(03). 34-40. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.323>.
- Flynn, L. (2007). Extending work environment research into home health settings. *Western Journal of Nursing Research*, 29(2), 200-212. <https://doi.org/10.1177/0193945906292554>.
- Fruwert, R. M., Van den Heuvel, M., Beersma, B., & Hamstra, M. (2014). How can researchers cope with the academic competition? Testing a job crafting intervention. [Unpublished master's thesis]. University of Amsterdam.
-

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work-engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>.
- Hansen, N., Sverke, M., & Näswall, K. (2009). Predicting nurse burnout from demands and resources in three acute care hospitals under different forms of ownership: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies, 46*(1), 96-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.08.002>.
- 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), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
- Ibrahim, S. B. M. (2021). The Influence of Job Demand-Resource (JD-R) model on work-engagement among Malaysian Northern Region Public Universities Academics. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 6*(1), 11-13.
- Kanwar, Y. P. S. Singh, A. K. & Kodwani, A. D. (2009). Work-Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in The It-Ites Industry. *The Journal of Business Perspective, 13*(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/097226290901300201>.
- Lailani, F. Saputro, Edy P. dan Nurdiana, F. (2005). Burnout dan Pentingnya Manajemen Beban Kerja. *Benefit, 9*(1), 86-96.
- Leung, M. Y., Chan, Y. S., & Chong, A. M. L. (2010). Chinese values and stressors of construction professionals in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management, 136*(12), 1289-1298. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000234](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000234).
- Li, X., Fei, Y., Rizzuto, T. E., & Yang, F. (2021). What are the occupational hazards of construction project managers: A data mining analysis in China. *Safety science, 134*, 105088. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105088>.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*(3), 378-391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>.
- Lockwood, N., 2007. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Global Journal of Commerce & Management Perspective, 52*(3), 1-11.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C. and Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2007). Burnout dalam g. fink (Eds.). *Encyclopedia of Stress*. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work-engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 129-152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>.
- Pines, A. Aronson, E. and Elliot. (1989). *Career Burnout: Causes and Cures*. Free Press.
- Riedl, E. M., & Thomas, J. (2019). The moderating role of work pressure on the relationships between emotional demands and tension, exhaustion, and work-engagement: an experience sampling study among nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(3), 414-429. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588251>.
- Richter, P., & Hacker, W. (1998). *Workload and strain: Stress, fatigue, and burnout in working life*. Asanger.

-
- Rivana, E. J. (2020). Keanekaragaman senyawa flavonoid terpenilasi dari tumbuhan keledang (*artocarpus lanceifolius roxb*) serta aktivasi sitotoksiknya terhadap sel murine leukimia. p-388. *Universitas Pendidikan Indonesia*.
- Robert, M., (2006). *Stress in the work place* (edisi pertama). Pearson Publisher.
- Rumrill, P. D., Fitzgerald, S. M., & Merchant, W.R. (2010). Using scoping literature reviews as a means of understanding and interpreting existing literature. *Work*, 35(3), 399-404. 10.3233/WOR-2010-0998.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Salmela-Aro, K. (2009). Personal goals and well-being during critical life transitions: The four C's—Channelling, choice, co-agency and compensation. *Advances in Life Course Research*, 14(1–2), 63–73. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2009.03.003>.
- 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., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relation with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work-engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work-engagement and burnout. *Organizational dynamics*, 46(2), 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work-engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26(1), 64-100. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/t05561-000>.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2(1), 282-424. <https://doi.org/10.1002/0470013400>.
- 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*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work-engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>.
- Schaufeli, W.B. (2012). Work-engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian journal of applied psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>.
- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How managers’ job crafting reduces turnover intention: The mediating roles of role ambiguity and emotional exhaustion. *International journal of environmental research and public health*, 17(11), 3972. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>.
-

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>.
- Tourangeau, A., Patterson, E., Rowe, A., Saari, M., Thomson, H., MacDonald, G.,.....& Squires, M. (2014). Factors influencing home care nurse intention to remain employed. *Journal of nursing management*, 22(8), 1015-1026. <https://doi.org/10.1111/jonm.12104>.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.). (2013). *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A. B., & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in schools for special education: A qualitative analysis. *Gedrag en Organisatie*, 26(1), 85-103.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 511-532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>.
- Vander Elst, T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2016). Job demands-resources predicting burnout and work-engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study. *Nursing outlook*, 64(6), 542-556. <http://dx.doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004>.
- Verbruggen, A. (2009). *Extending the job demands-resources model: the relationship between job demands and work-engagement, and the moderating role of job resources* [Master's thesis]. Utrecht University.
- Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294. <https://doi.org/10.1080/02678379008256991>.
- Wiese, B. S., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2002). Subjective career success and emotional well-being: Longitudinal predictive power of selection, optimization, and compensation. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 321-335. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1835>.
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2394. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.
- Yang, F., Fei, Y., Gou, L., Bai, X. & Li, X. (2023). Job crafting intervention for job burnout and work-engagement among young construction project management partitioners in China. *Engineering, Construction, and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2022-0935>.
- Yip, B., & Rowlinson, S. (2009). Job redesign as an intervention strategy of burnout: Organizational perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(8), 737-745. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000023](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000023).
- Yulfani & Roziana. (2022). Dampak kelelahan mental (burnout) terhadap kinerja karyawan pt. duta merpati indonesia. *ETNIK: Jurnal Ekonomi dan Teknik*, 1(4) 299-305.