

PENGARUH JOB DEMAND TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH EMOTIONAL EXHAUSTION

Rani Pusparini¹, Nuri Herachwati², Mohammad Fakhruddin mudzakir³

Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pasacasarjana, Universitas
Airlangga^{1,2,3}

Rani.pusparini-2022@pasca.unair.ac.id¹, nuri-h@feb.unair.ac.id,
fakhruddin.mudzakir@pasca.unair.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *emotional exhaustion* atau kelelahan emosional pada instansi X. Peneliti menggunakan sebanyak 75 responden sebagai sampel dengan metode *simple random sampling* yang berarti setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama menjadi sampel. Metode pengumpulan data dengan mengisi kuesioner yang menggunakan skala likert, serta penyebaran kuesioner dengan menggunakan Google Form. Teknik analisis data yang digunakan yaitu Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM PLS) dengan menggunakan inner model dan outer model. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) *Job demand* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* 2) *Emotional exhaustion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3) *Job demand* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4) *job demand* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *emotional exhaustion*.

Kata Kunci: *Job Demand, Emotional Exhaustion, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of job demand on employee performance mediated by emotional exhaustion or emotional fatigue at agency X. Researchers used 75 respondents as a sample with a simple random sampling method, which means that each member of the population has the same chance of becoming a sample. The method of collecting data by filling out a questionnaire using a Likert scale, and distributing questionnaires using Google Form. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM PLS) using the inner model and outer model. The results of this study indicate that 1) Job demand has a positive and significant effect on emotional exhaustion 2) Emotional exhaustion has a positive and significant effect on employee performance 3) Job demand has a positive and significant effect on employee performance 4) Job demand has a positive and significant effect on employee performance mediated by emotional exhaustion.

Keywords: *Job demand, Emotional Exhaustion, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi termasuk pada instansi pemerintahan. Dalam instansi pemerintahan kinerja karyawan memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan pelayanan publik dan reformasi birokrasi. Dalam mencapai tujuan sebuah instansi dipengaruhi oleh perilaku yang dimiliki oleh karyawannya. Meskipun fasilitas yang dibutuhkan tersedia jika tanpa adanya peran seorang karyawan yang baik dalam organisasi, maka organisasi akan sulit mencapai tujuannya, karna karyawan menjadi penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi (Wijaya, 2017). Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan arahan dan dukungan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi.

Koopmans, et al (2014) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah ukuran hasil yang relevan dari prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Mathis and Jackson (2016) mengatakan kinerja merupakan bentuk kegiatan yang dilakukan karyawan yang dapat mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi. Kinerja karyawan pada instansi pemerintahan memiliki peran yang penting dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintah seperti, penyediaan layanan publik, penegakan hukum, dan pengelolaan sumber daya. Namun, pada instansi pemerintahan sering kali ditandai dengan berbagai tantangan dan tuntutan yang tinggi, sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

Job demand (Tuntutan kerja) merupakan aspek-aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan

usaha atau kemampuan secara fisik atau psikologis yang terus menerus dan oleh karena itu diasosiasikan dengan kondisi fisik atau psikologis tertentu (Llorens et al, 2006). *Job demand* yang tinggi seringkali berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang kompleks, jumlah pekerjaan yang besar serta tekanan untuk mencapai target yang ditetapkan. *Job demand* yang tinggi dapat berdampak pada kinerja karyawan terutama jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (Leiter & Maslach, 2004). Bakker and Evangelia (2007) menemukan bahwa tingkat tuntutan kerja yang tinggi dapat meningkatkan risiko burnout (kelelahan kerja yang kronis) pada karyawan. Burnout dapat mengakibatkan penurunan motivasi, kelelahan emosional, dan penurunan kinerja secara keseluruhan.

Tuntutan kerja yang tinggi telah menjadi ciri khas dari banyak instansi pemerintahan di mana karyawan sering kali dihadapkan pada target yang ketat untuk menyelesaikan pekerjaan rutin, program kerja dan tugas-tugas lainnya. Hal ini dapat menimbulkan tekanan tambahan bagi karyawan yang berusaha memenuhi target organisasi. Ketika pekerjaan tambahan ini diakumulasi dengan pekerjaan rutin, hal tersebut dapat menciptakan beban kerja yang tinggi bagi karyawan. Ketika karyawan merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi, mereka mungkin mengalami stres, kelelahan atau ketegangan emosional (Lovallo, 2005). Kondisi beban kerja yang tinggi dapat menjadi pemicu munculnya *emotional exhaustion* pada karyawan.

Emotional exhaustion merupakan kondisi karyawan yang merasa kehabisan energi emosional dan merasa tidak mampu menghadapi tuntutan pekerjaan secara efektif. *Emotional exhaustion* dapat mengurangi tingkat kinerja karyawan baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan

Demerouti, *et al* (2001). *Job demand* yang tinggi dalam sebuah instansi pemerintah seringkali terkait dengan tuntutan pekerjaan yang kompleks, batas waktu yang ketat dan tekanan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kondisi ini yang dapat menyebabkan karyawan merasa *emotional exhaustion* dan kurang mampu mengatasi tuntutan pekerjaan dengan baik (Rothmann & Buys, 2011).

Keadaan kelelahan yang dirasakan oleh karyawan sering kali berpengaruh besar pada kinerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan mengalami kelelahan, baik secara fisik maupun emosional, kemampuan mereka untuk berfungsi secara optimal menurun. Kelelahan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk beban kerja yang berlebihan, tekanan untuk memenuhi target yang ketat, dan kurangnya dukungan dari atasan dan rekan kerja. Semua ini menciptakan lingkungan kerja yang penuh stres, yang akhirnya berkontribusi pada penurunan kinerja karyawan. Menurut Maslach dan Jackson (1981) kelelahan emosional adalah komponen utama dari burnout yang berdampak negatif pada efektivitas pekerjaan. Penelitian ini menekankan pentingnya manajemen yang efektif dalam mengelola beban kerja dan menyediakan dukungan yang memadai untuk karyawan. Upaya untuk mengurangi tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja mereka dan mengurangi tingkat kelelahan di tempat kerja.

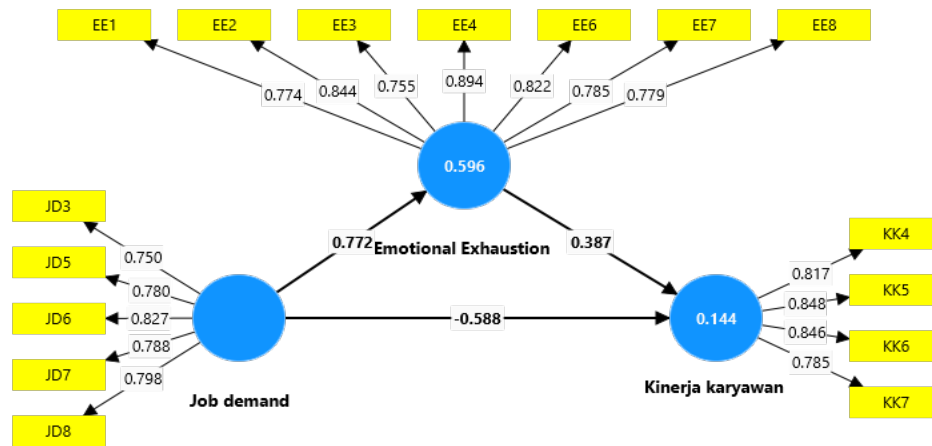
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan

metode pendekatan kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variable (Creswell, 2012). Penelitian ini menggunakan responden dari Instansi X. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling* yang memastikan bahwa setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel sehingga didapat jumlah sampel sebanyak 75 responden dengan menggunakan kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dari kuesioner yang dilakukan terhadap karyawan pada instansi X. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu, *Job demand* sebagai variabel dependen, *emotional exhaustion* sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut Hair, *et al* (2014) dengan menggunakan SEM memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistic.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan SmartPLS (*Partial Least Square*) untuk mengolah data dengan beberapa tujuan yaitu memprediksi konstruksi target utama, menguji hubungan korelasi teori yang sudah ada. Peneliti menggunakan aplikasi Smart PLS 4.0 untuk melakukan pengujian data. Berikut akan dijelaskan hasil dari masing-masing evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model structural (*inner model*).



Gambar 1. Evaluasi *outer model* menggunakan SmartPLS 4

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi model pengukuran ini dikategorikan menjadi dua yaitu model pengukuran reflektif dan pengukuran formatif. Pada pengukuran model reflektif harus memperhatikan validitas dan reliabilitasnya. Evaluasi *outer model* reflektif diuji melalui validitas konvergen dan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten serta memperhatikan *composite reliability*. Selain itu peran *Cronbach alpha* sebagai indikatornya. Sedangkan untuk evaluasi pengukuran normative diuji melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Ghozali, 2012). Dalam penelitian ini ketiga variabel laten

yaitu yaitu *Job Demand* (X), *Kinerja Karyawan* (Y) dan *Emotional Exhaustion* (M).

Convergent Validity

Convergent validity adalah perkiraan sejauh mana item pengukuran berkorelasi dengan sebuah konstruk (Hair, 2014). Pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilakukan melalui metode *PLS Algorithm* pada Smart PLS. Hair, et al (2014) menyebutkan bahwa nilai *outer loading* yang dapat diterima adalah 0,70 atau lebih. Nilai *outer loading* di bawah 0.40 harus dihapus dan tidak digunakan. Sedangkan, indikator dengan nilai diantara 0.40 dan 0.70 harus dilakukan analisis terkait dampaknya *composite reliability* dan *AVE*.

Tabel 1. *Convergent Validity* melalui nilai *outer loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>	Keterangan
<i>Emotional Exhaustion</i> (EE)	EE1	0,774	Valid
	EE2	0,844	
	EE3	0,755	
	EE4	0,894	
	EE6	0,822	
	EE7	0,785	
	EE8	0,779	
<i>Job Demand</i> (JD)	JD3	0,750	Valid
	JD5	0,780	
	JD6	0,827	
	JD7	0,788	

	JD8	0,798	
Kinerja Karyawan (KK)	KK4	0,817	Valid
	KK5	0,848	
	KK6	0,846	
	KK7	0,785	

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar hasil nilai *loading factor* pada masing masing indikator mendapat nilai lebih besar dari 0,7, sehingga masing-masing indikator dapat dinyatakan valid secara statistik serta dapat digunakan sebagai konstruk dalam penelitian ini.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan merupakan item-item pengukuran yang mampu membedakandirinya dengan sekumpulan item-item lain yang mengukur konstruk yang berbeda. Pengujian validitas diskriminan dapat diukur melalui nilai *cross loading* dari setiap indikator. *Discriminant validity* sesuai jika nilai *loading factor* lebih besar dibandingkan *cross loading* konstruk lainnya.

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan melalui Nilai *cross loading*

Item Pertanyaan	<i>Emotional Exhaustion</i>	<i>Job Demand</i>	Kinerja Karyawan
EE1	0,774	0,604	0,133
EE2	0,844	0,690	-0,174
EE3	0,755	0,532	-0,011
EE4	0,894	0,664	-0,011
EE6	0,822	0,615	-0,095
EE7	0,785	0,609	-0,073
EE8	0,779	0,637	-0,114
JD3	0,609	0,750	-0,225
JD5	0,565	0,780	-0,297
JD6	0,701	0,827	-0,145
JD7	0,584	0,788	-0,266
JD8	0,576	0,798	-0,217
KK4	0,067	-0,203	0,817
KK5	-0,207	-0,331	0,848
KK6	-0,112	-0,278	0,846
KK7	0,033	-0,104	0,785

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Tabel diatas menunjukkan bahwa item EE1, EE2, EE3, EE4, EE6, EE7 dan EE8 memiliki nilai loadings paling tinggi dan terkelompok kedalam kolom *Emotional Exhaustion*. Hal ini bermakna bahwa item-item tersebut (EE1, EE2, EE3, EE4, EE6, EE7 dan EE8) adalah memang mengukur variabel *Emotional Exhaustion*. Begitu juga dengan variabel

Job Demand bahwa item JD3, JD5, JD6, JD7, dan JD8 memiliki nilai loadings paling tinggi dan terkelompok kedalam kolom *job demand*. Kemudian pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa item KK4, KK5, KK6 dan KK7 memiliki nilai loadings paling tinggi dan terkelompok kedalam kolom kinerja karyawan.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus >

0,5 untuk model yang baik. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan tingkat validitas yang cukup, artinya variabel laten menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya.

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan melalui *average variant extracted* (AVE)

<i>Variable</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Nilai Cut off	Keterangan
<i>Job demand</i>	0,654	>0,5	Valid
<i>Emotional Exhaustion</i>	0,623		
Kinerja Karyawan	0,680		

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Berdasarkan data tabel di atas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,5 (> 0,5). Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel memiliki validitas konvergen. Semakin tinggi nilai AVE maka

asumsinya variance yang disebabkan oleh kesalahan dalam pengukuran model semakin kecil dibandingkan dengan variance yang disebabkan oleh masing-masing indikator dalam konstruk yang ditangkap oleh variabel latennya.

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan Melalui Fornell-Larcker criterion

	<i>Emotional Exhaustion</i>	<i>Job demand</i>	Kinerja karyawan
<i>Emotional Exhaustion</i>	0.809		
<i>Job demand</i>	0.772	0.789	
Kinerja karyawan	-0.066	-0.289	0.825

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Berdasarkan tabel di atas, kita dapat melihat bahwa koneksi variabel *Emotional Exhaustion* dengan variabel itu sendiri adalah 0,809, yang lebih besar dari korelasi *Emotional Exhaustion* dengan *Job demand* (0,772) dan Kinerja karyawan (-0,066). Nilai yang ditebalkan (bold) adalah nilai yang lebih besar secara diagonal dibandingkan dengan nilai lainnya.

Composite Reliability

Menurut Hair, et al (2014) *Composite Reliability* adalah ukuran reliabilitas konsistensi internal yang tidak seperti *Cronbach alfa*, tidak mengasumsikan pemuatan indikator yang sama harus di atas 0,70. Selain itu, Hair et al (2014) menjelaskan bahwa exploratory research nilai 0,60 sampai 0,70 masih dapat diterima. Sedangkan nilai di bawah 0,60 menjelaskan bahwa terdapat konsistensi reliabilitas internal yang lemah.

Tabel 5. Uji Reliabilitas melalui Nilai *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach alfa</i>	Nilai Cut off	Keterangan
--	------------------------------	----------------------	---------------	------------

<i>Job Demand</i> (JD)	0,930	0,911	>0,7	Reliabel
<i>Emotional Exhaustion</i> (EE)	0,892	0,848		
Kinerja Karyawan	0,895	0,847		

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Nilai *composite reliability* yang diterima adalah lebih besar daripada 0,7 (> 0,7). Penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* adalah lebih besar dari 0,7. Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel laten.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model Evaluation*)

Proses pengujian selanjutnya adalah evaluasi model struktural, yakni

kan diuji pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi).

Coefficient of Determination (R²)

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kriteria kualitas model atau goodness of fit model sekaligus juga sebagai koefisien determinasi yang menunjukkan besaran pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Kriteria R^2 menurut Chin, et al (2013) yakni, 0,67 (kuat) 0,33 (moderate) dan 0,19 (lemah).

Tabel 6. Hasil Nilai Uji R-Square

	R^2	Nilai cut off	Keterangan
<i>Emotional Exhaustion</i>	0,596	Kuat>0,67>moderate>0,33>lemah>0,19	Moderate
Kinerja karyawan	0,144		Lemah

Sumber: Hasil data primer smartPLS

R Square (R^2) merupakan suatu nilai yang menyatakan seberapa besar variabel bebas mampu menjelaskan varians dari variabel tak bebas. Diketahui nilai *R Square* (R^2) pada variabel laten *Emotional Exhaustion* (EE) adalah 0,596 yang memiliki arti bahwa variabel *Emotional Exhaustion* (EE) mampu menjelaskan varians dari variabel tak bebas *Emotional Exhaustion* (EE) sebesar 59,6%. Sedangkan sisanya sebesar 40,4% atau 0,404 dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diukur. Selanjutnya pada variabel kinerja karyawan memberikan pengaruh sebesar 0,144 atau 14,4% dan sisanya sebesar 85,6% dipengaruhi oleh variabel di luar

model.

Predictive Relevance (Q²)

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan Q^2 predictive relevance model yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Q^2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen. Dalam model ini terdapat dua variabel dependen, yaitu: *Emotional exhaustion* (M) dan *Kinerja Karyawan* (Y) sehingga dapat ditentukan dua variabel koefisien determinasi (R^2) yang dapat dijadikan dasar kalkulasi Q^2 predictive relevance model sebagai berikut:

Tabel 7. Predictive Relevance model

Model Struktural	Variabel Dependen	R-square
------------------	-------------------	----------

1	<i>Emotional exhaustion</i> (M)	0,596
2	Kinerja Karyawan (Y)	0,144
Kalkulasi: $Q^2 = 1 - [(1-R_1^2) (1-R_2^2)]$ $Q^2 = 1 - [(1-0,596) (1-0,144)]$ $Q^2 = 0,654$		

Berdasarkan tabel atas terbukti nilai $Q^2 = 0,654$ mendekati nilai 1 dengan demikian hasil evaluasi ini memberi bukti bahwa model struktural memiliki kesesuaian (goodness-fit model) yang baik. Hasil ini dapat dimaknai bahwa informasi yang terkandung dalam data, 65 % dapat dijelaskan oleh model sedangkan sisanya sebesar 35% dijelaskan oleh error atau variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t-statistic* dengan memilah untuk pengujian pengaruh langsung dan tak langsung atau pengujian variabel intervening. Pada bagian berikut ini diuraikan secara berturut-turut hasil pengujian pengaruh langsung.

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian pada *path coefficient* bertujuan untuk menunjukkan arah hubungan variabel, apakah menunjukkan arah positif atau negatif. Menurut (Imam, 2008) nilai uji *path coefficients* ialah nilai yang menunjukkan tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis. Uji signifikansi koefisien jalur (*path coefficients*) dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Nilai koefisien jalur dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial yang bernilai antara 0 sampai 1 baik positif maupun negatif. Rekapitulasi hasil uji validasi koefisien jalur (*path coefficient*) pada masing-masing jalur untuk pengaruh langsung yang pada tabel di bawah ini untuk pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

	<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
EE -> KK	0,387	0,441	0,183	2,116	0,037
JD -> EE	0,772	0,774	0,048	16,028	0,000
JD -> KK	-0,588	-0,625	0,169	3,474	0,001

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Hasil analisis nilai uji *path coefficients* pada tabel dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis (H_1): Pengaruh *Job demand* terhadap *Emotional Exhaustion*. Didasarkan pada nilai sampel awal 0,772 (bertanda positif), nilai statistik T ($16,028 > 1,96$) dan nilai P ($0,0000 < 0,05$). Maka kesimpulannya adalah bahwa *job demand* berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion*. **Hipotesis 1 dinyatakan diterima.**
2. Pengujian Hipotesis (H_2): Pengaruh *emotional exhaustion* terhadap kinerja karyawan Didasarkan pada nilai

sampel awal 0,387 (bertanda positif), nilai statistic T (2,116>1,96) dan nilai P (0,037<0,05). Kesimpulannya adalah bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. **Hipotesis 2 dinyatakan diterima.**

3. Pengujian Hipotesis (H₃): Pengaruh *Job demand* terhadap kinerja karyawan. Didasarkan pada nilai sampel awal -0,588 (bertanda negatif), nilai statistic T (3,474>1,96) dan nilai P (0,001<0,05).

Kesimpulannya adalah bahwa *job demand* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. **Hipotesis 3 dinyatakan diterima**

Uji Hipotesis Pengaruh Tak Langsung

Rekapitulasi hasil uji validasi koefisien jalur (*path coefficient*) pada masing-masing jalur untuk pengaruh tidak langsung yang tersaji pada Tabel di bawah ini memberikan informasi untuk pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Job Demand (X) -> Emotional Exhaustion (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,299	0,342	0,148	2,021	0,046

Sumber: Hasil data primer smartPLS

Pengujian Hipotesis (H₄): Pengaruh *Job demand* terhadap kinerja karyawan melalui *emotional exhaustion*. Didasarkan pada nilai sampel awal 0,299 (bertanda positif), nilai statistic T (2,021>1,96) dan nilai P (0,046<0,05). Hipotesis 3 dinyatakan diterima. Hasil analisis yang diperoleh memberikan makna bahwa *emotional exhaustion* dapat memberikan efek intervening pada pengaruh kinerja karyawan yang ada di Instansi X.

PEMBAHASAN

Pengaruh Job Demand terhadap Emotional Exhaustion

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan secara statistik menunjukkan bahwa variabel *job demand* terhadap *emotional exhaustion* memiliki original sample 0,772 (bertanda positif), T Statistics 16,028>1,96 dan P Values (0,000<0,05) sehingga dapat dinyatakan bahwa *job demand* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional*

exhaustion. Dengan demikian hipotesis 1 yaitu pengaruh *Job demand* terhadap *emotional exhaustion* diterima atau didukung oleh data secara statistik. Temuan penelitian ini bermakna bahwa *Job demand* berpengaruh terhadap *emotional exhaustion* pada karyawan instansi X. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Azharudeen dan Arulrajah (2018) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang moderat antara *job demand* dan *emotional exhaustion*. Penelitian yang dilakukan oleh Li *et al*, (2012) memprediksi bahwa tuntutan pekerjaan akan berhubungan positif dengan kelelahan emosional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang ditandai dengan tuntutan psikologis dan fisik berhubungan positif dengan kelelahan emosional. Tuntutan kerja yang berlebihan dan ambiguitas peran telah terbukti memiliki hubungan positif dengan ketegangan pekerjaan, seperti yang diungkapkan dalam penelitian oleh Hansez & Chmiel (2010) Artinya, saat karyawan menghadapi

tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas, mereka cenderung merasa tegang dan stres. Begitu pula dengan ambiguitas peran, di mana karyawan mungkin tidak jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka.

Pengaruh Emotional Exhaustion terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data yang dilakukan secara statistik menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* terhadap kinerja karyawan memiliki original sample 0,387 (bertanda positif), T Statistics 2,116 > 1,96 dan P Values (0,037 < 0,05) sehingga dapat dinyatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 yaitu pengaruh bahwa *emotional exhaustion* terhadap kinerja karyawan diterima atau didukung oleh data secara statistik. Sejalan dengan penelitian rujukan yang dilakukan oleh Akeke, *et al* (2020) menemukan bahwa kelelahan emosional memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan yang disebabkan penyakit fisik dan tekanan kerja sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Yavas dkk. (2008) menemukan bahwa kelelahan emosional berhubungan secara signifikan dan positif dengan niat berpindah. Lebih lanjut (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003) menjelaskan bahwa kelelahan emosional adalah salah satu faktor utama yang membuat karyawan enggan untuk terus bekerja di sebuah organisasi. Oleh karena itu setiap karyawan yang dihadapkan pada trauma ini cenderung berkinerja lebih rendah dari yang diharapkan yang juga dapat menyebabkan ketidakhadiran dan pergantian. Dapat disimpulkan bahwa *emotional exhaustion* (kelelahan emosional) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa

kelelahan emosional dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun, bahkan dapat menyebabkan turnover dari pekerjaan atau ketidakhadiran. Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran organisasi dalam memperhatikan dan mengelola kelelahan emosional karyawan yang baik untuk menjaga kinerja dan retensi karyawan.

Pengaruh Job Demand terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data yang dilakukan secara statistik menunjukkan bahwa *job demand* terhadap kinerja karyawan memiliki original sample -0,588 (bertanda negatif), T Statistics 3,474 > 1,96 dan P Values (0,001 < 0,05) sehingga dapat dinyatakan bahwa *job demand* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 3 yaitu pengaruh *Job demand* terhadap kinerja karyawan diterima atau didukung oleh data secara statistik. Hal ini sejalan dengan penelitian rujukan yang dilakukan oleh Kurnia & Widigdo (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami tuntutan kerja yang tinggi dan berkepanjangan dapat menjadi sangat lelah secara psikologis dan terasingkan dari pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja. Studi lain oleh Podsakoff, *et al* (2007) menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mengurangi tingkat kinerja karyawan melalui peningkatan tingkat kelelahan dan stress. Sampson dan Akyeampong (2014) menyatakan banyak penelitian yang menemukan bahwa tuntutan yang diberikan oleh organisasi dapat menciptakan tekanan pada karyawan, sehingga menimbulkan gejala stres dan terlalu banyak bekerja. Dapat disimpulkan bahwa tuntutan pekerjaan tinggi yang dirasakan oleh karyawannya dapat memberikan pengaruh pada penurunan kinerja karyawan dan meningkatnya Tingkat kelelahan dan stress pada karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan Tingkat

tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan agar tidak berlebihan serta memastikan adanya dukungan dan sumber daya yang memadai untuk membantu karyawan mengatasi tuntutan kerja yang tinggi.

Pengaruh Job Demand terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Emotional exhaustion

Hasil analisis data yang dilakukan secara statistik tentang dampak mediasi *emotional exhaustion* antara *job demand* dan kinerja karyawan memiliki original sample 0,299 (bertanda positif), T Statistics 2,021 > 1,96 dan P Values (0,046 < 0,05) sehingga dapat dinyatakan bahwa *emotional exhaustion* terbukti memediasi hubungan antara *job demand* dan kinerja karyawan, sehingga hipotesis 4 diterima. Hal ini dikuatkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Karatepe, 2012) menyatakan bahwa karyawan yang tidak dapat mengatasi tuntutan pekerjaan berlebihan akan mengalami kelelahan emosional, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan penurunan kinerja berkualitas tinggi dan mengasumsikan bahwa *emotional exhaustion* mampu menjembatani pengaruh antara *job demand* terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh lain oleh Crawford et al. (2010) menemukan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menyebabkan stres yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang *tingkat emotional exhaustion* tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah daripada yang mengalami tingkat stres yang lebih rendah. Dapat disimpulkan, bahwa temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan bekerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan tidak hanya tingkat

tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tetapi juga bagaimana mereka dapat mengelola dan mengatasi kelelahan emosional yang mungkin timbul akibat dari tuntutan tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu *Job demand* memiliki pengaruh positif terhadap *emotional exhaustion* pada karyawan yang ada di instansi X, serta *emotional exhaustion* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *Job demand* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan *emotional exhaustion* terbukti memediasi hubungan antara *job demand* dan kinerja karyawan pada instansi X. Dapat disimpulkan dari penelitian ini bahwa tuntutan pekerjaan yang dirasakan karyawannya begitu tinggi dapat menurunkan kinerja karyawan yang menyebabkan turnover pada karyawan atau tingginya ketidakhadiran. Tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan emosional yang dirasakan karyawan hingga merasakan stres. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk mengatasi kelelahan emosional sehingga kinerja karyawan tidak menurun.

DAFTAR PUSTAKA

- Akeke, N., Folake, O., Adeniyi, B., & Oluwafunmilayo, A. (2020). Effects of emotional exhaustion on employee performance among academic staff of tertiary in Ekiti state Nigeria. *International journal of advances in scientific research and engineering*, Vol. 6 (2).

- Azharudeen, N., & Arulrajah, A. (2018). 2.6.4 The relationships among emotional demand, job demand, emotional exhaustion and turnover intention. *International Business Research* .
- Babakus , E., cravens, D., Mark , J., & William C. Moncrief . (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, p.58-70.
- Bakker , A., & Demerouti , E. (2017). Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology* At 20, 22(3), 273-285.
- Bakker, A., & Evangelia, D. (2007). The Job-Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* , Vol. 22, No.3 pp. 309-328.
- Chin . (1988). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling, in G.A. Marcoulides (Ed.) *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah. pp. 295- 336. .
- Chin , W., Thatcher, J., Wright, R., & Steel , D. (2013). Controlling for Common Method Variance in PLS Analysis: The Measured Latent Marker Variable Approach. In *New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods*. hal. 231–239).
- Cropanzano , R., Rupp, D., & Byrne, Z. (2003). he relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner , F., & Schaufeli , W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512 .
- Elst, T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., et al. (2016). Job Demands–Resources Predicting Burnout and Work Engagement among Belgian Home Health Care Nurses: A Cross-Sectional Study. 64(6), 542-556.
- Hair , J. (2014). A Primer on Partial Least Squares Strcutural Equation Modeeling (PLS-SEM) . *SAGE Publications* .
- Imam , G. (2008). The Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Edisi 2. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jazilah. (2020). Analisis Pengaruh Job Demand terhadap Work Engagement melalui Burnout. *Jurnal Ilmu Manajemen* , 8(3), 1038-1049 .
- Koopmans, L. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2) pp 160-175.
- Kurnia, C., & Widigdo , A. (2021). Effect of work life balance, job demand, job insecurity on employee performance at PT Jaya Lautan global with employee weell beinga s a mediation variable . *European journal of business and management research* .
- Kurnia, C., & Widigdo , A. (2021). Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 6(5).
- Leiter, M., & Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job

- Burnout. *Research in occupational stress and well-being*, 3, 91-134.
- Li, F., Jiang, L., Yao, X., & Li, Y. (2012). Job demands, job resources and safety outcomes : the roles of emotional exhaustion and safety compliance . *Accident analysis and prevention* .
- Lovullo, W. (2005). Stress & health: Biological and psychological interactions (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Maria, A., Worfel, F., Wolter, C., Gusy, B., Rotter, M., & Renneberg, B. (2017). The Role of Job Demands and Job Resources in the Development of Emotional Exhaustion, Depression, and Anxiety Among Police Officers. *Police Quarterly*, 21(1), 1-26.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. Applied & Preventive Psychology. *Scientific research an Academic publisher* .
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). The Truth about Burnout, Jossey-Bass .
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113 .
- Mathis, R., & Jackson, J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Salemba Empat .
- Podsakoff, N., LePine, J., & LePine, M. (2007). Differential challenge stressor-hindrane stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Rothmann, S., & Buys. (2011). Job Demands And Resources, Psychological Conditions, Religious Coping And Work Engagement Of Reformed Church Ministers.
- Sampson, W., & Akyeampong, O. (2014). Work-related stress in hotels: An analysis of the causes and effects among frontline hotel employees in the Kumasi Metropolis. . *J Tourism Hospit*, 3(2), 269-2167 .
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* .
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* . Jakarta: Rajawali Pers .
- Wolor, Christian, W., Kurnianti, Destria, Zahra, Siti Fatimah, et al. (2020). *The Importance of Work Life Balance on Employee Performance Millennial Generation in Indonesia*. *Journal of Critical Reviews*.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.