

## Bagaimana Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resiliensi Terhadap Burnout yang Diakibatkan Tuntutan Kerja Kuantitatif

Sarah Marua<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Psychology, Universitas Indonesia, Indonesia  
Email: [sarahmarua@gmail.com](mailto:sarahmarua@gmail.com)

Tulus Budi Sulisty Radikun<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Department of Psychology, Universitas Indonesia, Indonesia  
Email: [tulus@ui.ac.id](mailto:tulus@ui.ac.id)

### Correspondence

Sarah Marua

Department of Psychology, Universitas Indonesia, Indonesia  
Email: [sarahmarua@gmail.com](mailto:sarahmarua@gmail.com)

### Abstract

Along with the increasing workload of employees, the higher the risk that employees will experience job stress and eventually become burnout. Job demands that are too high can cause burnout in employees. Therefore, high job demands need to be balanced with the availability of work resources that can help employees carry out their work well to reduce job stress, ultimately preventing burnout in employees. This study aims to determine whether job resources in the form of transformational leadership styles and personal resources in the form of resilience could buffer the negative effects of quantitative job demands so that employees could avoid burnout. This research is survey research by distributing online questionnaires through social media. With a convenient sampling technique, 131 participants were obtained as employees working in Serang, Banten Province. The results of moderated regression analysis using the Macro Process Hayes model 1 in the SPSS program showed that neither transformational leadership styles nor resilience could reduce the harmful effects of quantitative work demands to prevent employee burnout. Therefore, to avoid burnout in employees, quantitative job demands must be maintained or limited so that they are not too high beyond the employee's capacity.

**Keyword:** Burnout, Moderation, Quantitative Job Demands, Resilience, Transformational Leadership

### Abstrak

Seiring dengan meningkatnya beban kerja karyawan, semakin tinggi resiko karyawan akan mengalami stres pekerjaan yang akhirnya menjadi burnout. Tuntutan kerja yang terlalu tinggi dapat menimbulkan burnout pada karyawan. Oleh karena itu, tuntutan kerja yang tinggi perlu diimbangi dengan tersedianya sumberdaya kerja yang dapat membantu karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat mengurangi stres pekerjaan yang akhirnya dapat mencegah timbulnya burnout pada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah sumberdaya kerja berupa gaya kepemimpinan transformasional dan sumberdaya pribadi berupa resiliensi dapat menjadi buffer efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif sehingga karyawan terhindar dari burnout. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menyebarkan kuesioner secara daring melalui media sosial. Dengan teknik convenient sampling diperoleh partisipan sebanyak 131 orang yang bekerja di Serang, Provinsi Banten. Dengan analisis regresi moderasi menggunakan Macro Process Hayes model 1 dalam program SPSS, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional maupun resiliensi tidak dapat mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif untuk mencegah timbulnya burnout pada karyawan. Implikasi studi ini adalah untuk mencegah timbulnya burnout pada karyawan, maka tuntutan kerja kuantitatif perlu dijaga atau dibatasi agar tidak terlalu tinggi melebihi kapasitas karyawan sehingga karyawan tidak menjadi terlalu stres dalam bekerja yang pada akhirnya burnout dapat dicegah.

**Kata Kunci:** Burnout, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Moderasi, Resiliensi, Tuntutan Kerja Kuantitatif

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 20/07/2022

Revised 04/08/2022

Accepted 09/08/2022



## LATAR BELAKANG

Banyak karyawan yang beresiko mengalami *burnout* karena beban kerja yang semakin tinggi. Studi oleh Visier (2021) pada seribu karyawan di Amerika Serikat menunjukkan 89% karyawan mengalami *burnout*. Dalam studi oleh Atmaja & Suana (2018) pada karyawan di Indonesia menunjukkan beban kerja yang terlalu banyak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout* pada karyawan.

*Burnout* sendiri menurut Demerouti et al. (2010) adalah bentuk reaksi negative seperti kelelahan emosional dan ketidakterlibatan karyawan dengan pekerjaan dan terjadi akibat stress berkepanjangan dalam pekerjaan. Hal ini mengakibatkan karyawan yang mengalami kelelahan emosional akan merasa kelelahan luar biasa secara mental setelah bekerja seharian dengan waktu kerja yang panjang dan beban kerja yang banyak, sedangkan karyawan yang mengalami ketidakterlibatan dengan pekerjaan akan bekerja secara mekanis dan lebih jarang berpikir saat mengerjakan pekerjaannya. *Burnout* memiliki banyak dampak negatif. Salah satu dampak negatif dari *burnout* adalah meningkatnya kecemasan pada karyawan (Koutsimani et al., 2019), meningkatnya penyalahgunaan alkohol pada karyawan (Oreskovich et al., 2012), hingga menurunnya kinerja pekerjaan (Benitez et al., 2021; Katou et al., 2021), dan dapat menurunkan komitmen organisasi (Bernd & Beuren, 2021).

Mengingat banyaknya dampak negatif dari *burnout* maka perlu dicari penyebabnya. Salah satu faktor yang dapat memicu *burnout* adalah tuntutan kerja kuantitatif (Kristensen et al., 2004). Menurut Kristensen et al. (2004), tuntutan kerja kuantitatif adalah banyaknya pekerjaan yang harus karyawan lakukan dalam waktu terbatas sehingga mengakibatkan stress dalam pekerjaan contohnya tugas yang menumpuk sehingga karyawan harus melakukan kerja lembur untuk menyelesaikannya. Masalah dari penelitian ini adalah dampak tuntutan kerja kuantitatif

terhadap meningkatnya *burnout*, sehingga perlu dicari moderator yang dapat menjadi penyangga tuntutan kerja kuantitatif terhadap *burnout*. Dalam model Job Demands-Resources, dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki tuntutan kerja kuantitatif dapat mengalami tekanan kerja sehingga karyawan tersebut akan menggunakan sumber daya kerja yang mereka miliki untuk mengurangi tekanan kerja. Oleh karena itu perlu dicari variabel yang dapat menurunkan *burnout* dengan bekerja sebagai sumber daya kerja. Variabel yang dapat menjadi sumber daya kerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi, memfasilitasi perkembangan staf, suportif, memberdayakan stafnya, inovatif, memimpin dengan memberi contoh bagi bawahannya, dan karismatik (Carless et al., 2000). Dalam penelitian oleh Hildenbrand et al. (2016) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menurunkan *burnout*. Sehingga dalam model JD-R, efek tuntutan kerja dapat dikurangi dengan gaya kepemimpinan transformasional sebagai sumber daya kerja. Bakker & Demerouti (2007) menjelaskan bahwa karyawan dapat menerima umpan balik, dukungan, maupun bantuan fasilitas dari pemimpin transformasional yang dapat membantu karyawan mengerjakan tuntutan kerja kuantitatif sehingga mengurangi kemungkinan karyawan mengalami *burnout*.

Variabel lain yang dapat menjadi sumber daya kerja untuk mengurangi *burnout* dari sisi personal adalah resiliensi karyawan itu sendiri (Cooke et al., 2013). Luthans (2002) menjelaskan resiliensi adalah kemampuan karyawan untuk bangkit kembali secara sukses dihadapan tantangan atau kegagalan. Penelitian juga menunjukkan resiliensi dapat menurunkan kemungkinan karyawan mengalami *burnout* (Cooke et al., 2013). Sehingga resiliensi sebagai sumber daya kerja dari sisi personal bagi karyawan dapat

menurunkan *burnout*. Dalam model JD-R dapat dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki resiliensi tinggi dapat menurunkan efek tuntutan kerja kuantitatif karena karyawan dengan resiliensi tinggi dapat menganggap kesulitan sebagai tantangan yang dapat diatasi, sehingga karyawan tersebut tidak mengalami tekanan kerja yang dapat mengakibatkan *burnout*.

Sampai saat ini belum banyak penelitian mengenai tuntutan kerja kuantitatif terhadap *burnout*, terutama dengan gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi sebagai moderator. Tujuan dari studi ini adalah ingin mengetahui apakah sumberdaya kerja berupa gaya kepemimpinan transformasional dan sumberdaya pribadi berupa resiliensi dapat menjadi buffer efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif sehingga karyawan terhindar dari *burnout*. Dengan adanya Gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi yang tinggi diharapkan akan menurunkan efek tuntutan kerja kuantitatif sehingga karyawan tercegah dari mengalami *burnout*.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif *cross-sectional*. Survey dilakukan dalam satu kali secara *self-report*. Metode kuantitatif *cross-sectional self-report* dipilih karena efisien untuk mendapatkan bukti dari pertanyaan penelitian dan tidak menggunakan terlalu banyak sumber daya (Spector, 2019). Karakteristik penelitian ini adalah karyawan aktif yang bekerja menjadi karyawan baik di instansi negeri maupun

swasta berkewarganegaraan Indonesia. Berdasarkan perhitungan menggunakan aplikasi *G\*power*, untuk mendapatkan power of test sebesar 0,8 terhadap effect size 0,1 sampel penelitian yang dibutuhkan adalah 90 orang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *non-probability sampling* yaitu *convenience sampling* untuk mengambil partisipan yang bersedia untuk turut berpartisipasi dalam penelitian. Kemudian dilakukan juga *snowball sampling* yaitu karyawan yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian dapat menyebarkan tautan kuesioner pada kerabat maupun rekan kerjanya.

### Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah 131 partisipan berasal dari kota Serang. Jumlah partisipan paling banyak di rentang usia 26-35 (27,9%) disusul dengan rentang usia 36-45 (24,2%). Sedangkan paling rendah di rentang usia diatas 55 berjumlah 8 orang (6,1%) sementara rata-rata usia partisipan adalah 38,44 dengan mean 2.79 dan standar deviasi 1.08. Partisipan laki-laki berjumlah lebih banyak dibandingkan partisipan perempuan dengan persentase 56,1% dan mean dari jenis kelamin adalah 1.56 sementara standar deviasinya .50. Sedangkan untuk pendidikan terakhir terbanyak adalah S1 (42,4%) disusul dengan S2 (31,8%). Sementara pendidikan terakhir paling sedikit adalah D1 dan D2 yang keduanya berjumlah 1 orang (0,8%) sementara mean dari pendidikan terakhir adalah 5.56 dan standar deviasinya 1.98. Data demografi penelitian dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Gambaran Demografis Hasil Penelitian (N=131)

Deskripsi Sampel	Kategori	Jumlah	Persentase
Usia	18-25	12	9,1%
	26-35	50	27,9%
	36-45	32	24,2%
	46-55	30	22,7%
	>55	8	6,1%
Jenis Kelamin	Perempuan	58	43,9%
	Laki-laki	74	56,1%
Pendidikan Terakhir	D1	1	0,8%

D2	1	0,8%
D3	8	6,1%
D4	4	3%
S1	56	42,4%
S2	42	31,8%
S3	5	3,8%
SMA	15	11,4%

### Common Method Bias

Penelitian ini perlu menguji apakah penelitian mengalami *common method bias* karena penelitian ini hanya dilakukan dalam satu waktu dan menggunakan metode pengukuran yang sama, yaitu menggunakan self-report questionnaire. Peneliti menggunakan *Harman's single factor test* dalam mengantisipasi adanya *common method bias*. Hasilnya menunjukkan nilai *variance* sebesar 21.8% dari total *variance*. Hasil ini menunjukkan penelitian ini memiliki nilai *variance* dibawah 50% sehingga dapat disimpulkan penelitian ini bebas dari *common method bias* (Podsakoff et al., 2003). Selain itu, tertulis pada *informed consent* bahwa penelitian ini akan dijamin kerahasiannya sehingga memastikan penelitian bebas dari *common method bias*.

### Pengukuran

Ada empat alat ukur yang akan digunakan. Tiga alat ukur diantaranya yaitu *Oldenburg Burnout Inventory*, *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* dan *Global Transformational Leadership* telah diadaptasi dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia melalui tahap terjemahan kemudian juga melalui tahap penilaian ahli untuk dilihat validitasnya (Beaton et al., 2000). Untuk skala *Psychological Capital Questionnaire* sudah didapatkan versi Bahasa Indonesia dari Mindgarden.Inc.

Alat ukur pertama adalah alat ukur *burnout* menggunakan *Oldenburg Burnout Inventory* (Demerouti et al., 2010) berjumlah 16 item dengan reliabilitas  $\alpha=0,77$ . Alat ukur OLBI memakai skala Likert 4 poin dengan 1 berarti 'sangat tidak setuju' dan 4 berarti 'sangat setuju'. Contoh aitem adalah "Saya

selalu menemukan aspek baru dan menarik dalam pekerjaan saya".

Alat ukur kedua adalah alat ukur tuntutan kerja kuantitatif menggunakan 7 item skala tuntutan kerja kuantitatif dari *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen et al., 2004) dengan reliabilitas  $\alpha=0,70$ . Alat ukur ini menggunakan skala Likert 4 poin dengan 1 berarti 'selalu' dan 4 berarti 'hampir tidak pernah'. Contoh aitem adalah "Apakah Anda harus bekerja sangat cepat?".

Skala ketiga yang digunakan adalah alat ukur gaya kepemimpinan transformasional menggunakan alat ukur *Global Transformational Leadership* oleh Carless et al. (2000) sebanyak 7 item dengan reliabilitas  $\alpha=0,92$ . Alat ukur menggunakan skala Likert 4 poin dengan 1 berarti 'sangat tidak setuju' dan 4 berarti 'sangat setuju'. Contoh aitem adalah "Mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan positif".

Skala keempat yang digunakan adalah alat ukur resiliensi yang menggunakan alat ukur resiliensi dari *Psychological Capital Questionnaire* dari Luthans et al. (2007) berjumlah 6 aitem dengan reliabilitas  $\alpha=0,68$ . Alat ukur ini memakai skala Likert 4 poin dengan 1 berarti 'sangat tidak setuju' dan 4 berarti 'sangat setuju'. Contoh aitem adalah "Jika saya mengalami kemunduran dalam pekerjaan, saya sulit untuk pulih, kembali maju.". Skala *Psychological Capital Questionnaire* dapat diambil satu dimensi saja meskipun tingkat reliabilitasnya akan berbeda dengan penggunaan seluruh isi skala.

### Analisis Data

Menggunakan program SPSS, Data diolah dengan analisis deskriptif untuk melihat sebaran data demografis dari partisipan seperti

usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja di organisasi. Kemudian dilakukan analisis korelasi antar variabel penelitian. Setelah itu baru dilakukan *moderated regression analysis* menggunakan SPSS Hayes macro PROCESS Model 1 untuk menguji apakah ada efek moderasi gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi sehingga dapat mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* pada karyawan.

**HASIL PENELITIAN**

Hasil uji normalitas dari 131 data partisipan menunjukkan data berdistribusi normal ( $p=0.20, p<0.05$ ) sehingga tidak ada data yang perlu dibuang. Hasil korelasi Pearson menunjukkan jenis kelamin memiliki korelasi dengan *burnout* ( $r=.42, p<0.05$ ), yang artinya perempuan lebih memiliki kecenderungan mengalami *burnout*. Hal ini sejalan dengan penelitian Artz et al. (2022) yang menunjukkan perempuan lebih cenderung mengalami *burnout*. Usia juga menunjukkan korelasi dengan *burnout* ( $r=.37, p<0.05$ ) dengan usia muda lebih mungkin mengalami *burnout*

dibandingkan usia tua. Ini sejalan dengan penelitian oleh Marchand et al. (2018).

Peneliti kemudian menggunakan analisis korelasi Pearson pada skor total dari variabel tuntutan kerja kuantitatif, gaya kepemimpinan transformasional dan *burnout*. Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui *burnout* memiliki hubungan negatif dengan kepemimpinan transformasional ( $r=-.29, p< 0.05$ ). Dari hasil tersebut menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *burnout*.

Hal ini juga selaras dengan beberapa studi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan *burnout* (Harms et al., 2017; Hildenbrand et al., 2016; Parveen & Adeinat, 2019). *Burnout* juga memiliki hubungan positif dengan tuntutan kerja kuantitatif ( $r=.34, p< 0.05$ ) sehingga semakin tinggi tuntutan kerja kuantitatif maka akan semakin tinggi *burnout*. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan tuntutan kerja yang tinggi dapat menimbulkan pada karyawan (Radikun, 2019; van Leeuwen et al., 2022). Data mean, standar deviasi dan korelasi dengan moderator kepemimpinan transformasional dapat dilihat di tabel 2 dibawah ini.

**Tabel 2 Mean, Standar Deviasi, Korelasi dengan Moderator Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Mean	SD	1	2	3
1 Tuntutan Kerja	19.78	3.34	1		
2 TFL	22.62	6.13	-.21*	1	
3 <i>Burnout</i>	46.43	7.31	.34*	-.29*	1

N=131. \* $p<.05$ .

Peneliti kemudian menggunakan korelasi Pearson untuk menganalisis skor total dari variabel *burnout*, tuntutan kerja kuantitatif dan resiliensi. Berdasarkan tabel dibawah ditunjukkan bahwa *burnout* memiliki hubungan signifikan dengan resiliensi ( $r=-.30, p< 0.05$ ). Dari hasil tersebut menunjukkan semakin tinggi

resiliensi karyawan maka akan semakin rendah *burnout* yang dialami. Hasil ini sejalan dengan penelitian Cooke et al. (2013) meneliti mengenai hubungan resiliensi dan *burnout*. Data mean, standar deviasi, korelasi dengan moderator resiliensi dapat dilihat di tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3 Mean, Standar Deviasi, Korelasi dengan Moderator Resiliensi

Variabel	Mean	SD	1	2	3
1 Tuntutan Kerja	19.78	3.34	1		
2 Resiliensi	19.00	3.13	-.26*	1	
3 Burnout	46.42	7.31	.34*	-.30*	1

N=131. \*p<.05.

Berdasarkan uji hipotesis *moderated regression model* pada tabel diatas menunjukkan bahwa tidak ada efek interaksi antara tuntutan kerja kuantitatif dengan gaya kepemimpinan transformasional ( $b = -.01$ ,  $t = -.47$ ,  $p > 0.05$ ). Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional tidak dapat memoderasi atau mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* pada karyawan. Itu artinya hipotesis 1 ditolak.

Berdasarkan uji hipotesis *moderated regression analysis* pada tabel diatas menunjukkan bahwa tidak ada efek interaksi antara tuntutan kerja kuantitatif dengan resiliensi ( $b = -.02$ ,  $t = -.35$ ,  $p > 0.05$ ). Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa resiliensi tidak dapat memoderasi atau mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* pada karyawan. Hal ini menunjukkan Hipotesis 2 ditolak.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak dapat memoderasi atau mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* pada karyawan. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak efektif dalam menurunkan efek negatif tuntutan kerja kuantitatif pada *burnout* karyawan. Tidak efektifnya gaya kepemimpinan transformasional pada *burnout* karyawan sesuai dengan penelitian Radikun (2019) yang menunjukkan kepemimpinan tidak memberi efek *buffer* antara hubungan tuntutan kerja kuantitatif dan *burnout*. Hasil ini berbeda dengan penelitian-penelitian yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dapat mengurangi *burnout*

(Harms et al., 2017; Hildenbrand et al., 2016; Parveen & Adeinat, 2019).

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa resiliensi tidak dapat memoderasi atau mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* pada karyawan. Hal ini menunjukkan resiliensi tidak efektif dalam menurunkan efek negatif tuntutan kerja kuantitatif terhadap *burnout* yang dialami karyawan. Moderasi yang tidak efektif antara tuntutan kerja kuantitatif dan *burnout* dapat terjadi karena reliabilitas alat ukur resiliensi hanya 0,68 sehingga kurang dapat mengukur resiliensi dengan baik. Dalam interaksinya *cross-product terms* resiliensi dan tuntutan kerja kuantitatif adalah (.68) (.71) =.48, sehingga belum dapat diukur secara sempurna. Hal ini dapat menjadi alasan menurunnya kemampuan mengetes efek interaksi resiliensi dan hubungan tuntutan kerja kuantitatif. Hasil ini berbeda dengan penelitian Cooke et al. (2013) yang menunjukkan resiliensi dapat menurunkan *burnout* karyawan.

Karena gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi tidak dapat memoderasi atau mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* pada karyawan, maka untuk mencegah timbulnya *burnout* pada karyawan, usaha yang perlu dilakukan adalah tuntutan kerja kuantitatif perlu dijaga atau dibatasi agar tidak terlalu tinggi melebihi kapasitas karyawan sehingga karyawan tidak menjadi terlalu stres dalam bekerja yang pada akhirnya *burnout* dapat dicegah. Perusahaan dapat melakukan analisis beban kerja dan menentukan tingkat tuntutan kerja kuantitatif dalam tingkat sedang yang sesuai dengan kapasitas atau kemampuan karyawan masing-masing sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dan pekerjaan tersebut tidak menimbulkan

stres maupun burnout pada karyawan. Menurut Gabriel & Aguinis (2022), perusahaan atau instansi dapat memberikan pelatihan manajemen waktu dan manajemen stres kepada para karyawan seperti melatih membuat perencanaan dan proses kognitif untuk merubah pemikirannya dan membangun kemampuan mengatasi stres yang aktif atau grup mediation *mindfulness* untuk mengurangi tekanan. Selain itu perusahaan dan instansi juga dapat mengembangkan dukungan sosial serta mengajak karyawan dalam melakukan pemilihan keputusan. Perusahaan dan instansi juga dapat melatih dan memberi kesempatan karyawan menjadi *crafters* aktif pada pekerjaannya, yaitu kemampuan karyawan untuk mengatur beban pekerjaannya sehingga cocok dengan kemampuannya serta mencari sumberdaya kerja yang dapat membantunya melaksanakan pekerjaannya dengan baik, misalnya mencari bantuan dari atasan atau rekan kerjanya. Terakhir menurut Gabriel & Aguinis (2022) perusahaan dan instansi dapat mengimplementasikan performa manajemen kualitas tinggi seperti dengan memberikan umpan balik dengan basis kekuatan, mengajak karyawan dalam proses *goal-setting*, mengimplementasikan performa manajemen yang adil.

Ada beberapa intervensi lain untuk mengurangi *burnout* menurut (Edú-valsania et al., 2022). Dari organisasi dapat memberikan intervensi pada karyawannya untuk mengurangi *burnout* seperti training, intervensi dengan basis kekuatan, *coaching*, membuat *support groups*. Intervensi yang terfokus dari individu sendiri misalnya olahraga, *mindfulness training*, asesmen mandiri, hingga psikoterapi. Intervensi lain terfokus pada struktur dari pekerjaan itu sendiri seperti memperbaiki konten pekerjaan dengan mendesain ulang pekerjaan, kemudian juga memodifikasi waktu terpapar terhadap potensi stresor. Menghumanisasi jadwal kerja dan mengimplementasikan rencana *work-life balance* serta mengembangkan kemampuan kepemimpinan manager. Kemudian adanya

pengawasan terhadap *burnout* sehingga dapat mengetahui tingkat *burnout* dan karyawan yang mengalaminya agar langsung dapat dilakukan intervensi sebelum *burnout* menjadi kronis.

Bagi peneliti selanjutnya dapat mencari variabel lain yang kiranya dapat memoderasi atau menurunkan dampak negatif tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* seperti efikasi diri, optimism, fleksibilitas waktu, hingga *job security*. Penelitian juga dapat dilakukan dengan desain longitudinal, atau eksperimental yaitu dengan memberikan training terlebih dulu pada sebagian partisipan. Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan alat ukur dengan reliabilitas lebih baik.

## KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional dan resiliensi tidak dapat memoderasi atau mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap timbulnya *burnout* pada karyawan. Hal ini menunjukkan untuk mencegah timbulnya *burnout* pada karyawan, disarankan bagi perusahaan adalah tuntutan kerja kuantitatif perlu dijaga atau dibatasi agar tidak terlalu tinggi melebihi kapasitas karyawan sehingga karyawan tidak menjadi terlalu stres dalam bekerja yang pada akhirnya *burnout* dapat dicegah. Sementara saran bagi peneliti selanjutnya adalah dapat mencari variabel lain yang dapat memoderasi atau menurunkan dampak negatif dari tuntutan kerja kuantitatif terhadap *burnout*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Artz, B., Kaya, I., & Kaya, O. (2022). Gender role perspectives and job burnout. *Review of Economics of the Household*, 20(2), 447–470. <https://doi.org/10.1007/s11150-021-09579-2>
- Atmaja, I. G. I. W., & Suana, I. W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Burnout Dengan Role Stress Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Rumours Restaurant. *E-Jurnal Manajemen*

- Universitas Udayana, 8(2), 815.  
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i02.p09>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *SPINE*, 25(24), 3186–3191.  
<https://doi.org/10.1080/000163599428823>
- Benitez, M., Leon-Perez, J. M., Orgambidez, A., & Medina, F. J. (2021). Interpersonal conflicts in the unit impact the service quality rated by customers: The mediating role of work-unit well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18158137>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.  
<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cooke, G. P. E., Doust, J. A., & Steele, M. C. (2013). A survey of resilience, burnout, and tolerance of uncertainty in Australian general practice registrars. *BMC medical education*, 13, 2.  
<https://doi.org/10.1186/1472-6920-13-2>
- Cristina Bernd, D., & Maria Beuren, I. (2021). Self-perceptions of Organizational Justice and Burnout in Attitudes and Behaviors in the Work of Internal Auditors. *Review of Business Management*, 23(3), 422–438.  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222.  
<https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Edú-valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., Binnewies, C., Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2016). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience. *Journal of Occupational Health Psychology*.  
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Katou, A. A., Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2021). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0342>
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR), 1–19.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
- Kristensen, T. S., Bjorner, J. B., Christensen, K. B., & Borg, V. (2004). The distinction between work pace and working hours in

- the measurement of quantitative demands at work. *Work & Stress*, 18(4), 305–322.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2460110104>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Marchand, A., Blanc, M. E., & Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational Medicine*, 68(6), 405–411. <https://doi.org/10.1093/OCCMED/KQY088>
- Oreskovich, M. R., Kaups, K. L., Balch, C. M., Hanks, J. B., Satele, D., Sloan, J., Meredith, C., Buhl, A., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2012). Prevalence of alcohol use disorders among American surgeons. *Archives of Surgery*, 147(2), 168–174.  
<https://doi.org/10.1001/archsurg.2011.1481>
- Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: does it really decrease work-related stress? *Leadership and Organization Development Journal*, 40(8), 860–876.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Radikun, T. B. S. (2019). Work characteristics, leadership, well-being and performance in Indonesian organizations: Development of a questionnaire. In *Behavioural Science Institute*.
- Spector, P. E. (2019). Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- van Leeuwen, E. H., Kuyvenhoven, J. P., Taris, T. W., & Verhagen, M. A. M. T. (2022). Burnout and employability rates are impacted by the level of job autonomy and workload among Dutch gastroenterologists. *United European Gastroenterology Journal*, 10(3), 296–307. <https://doi.org/10.1002/ueg2.12211>
- Visier. (2021). *When Vacations Aren't Enough: New Visier Survey Finds 70% of Burnt Out Employees Would Leave Current Job*. Visier.  
<https://www.visier.com/clarity/new-survey-70-percent-burnt-out-employees-would-leave-current-job/>