

## Perspektif *Burnout* Pada Manajer Proyek Di Indonesia

Prasidananto Nur Santoso\*, Budi Hartono

Departemen Teknik Mesin dan Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada  
Jl. Grafika No.2, Yogyakarta 55281

\*Korespondensi Penulis, surel: [pranursan@gmail.com](mailto:pranursan@gmail.com)

### Abstract

*Burnout is a psychological syndrome caused by acute stress that characterized by emotional exhaustion and disability to sustain the work productivity. In the project management context, burnout can reduce productivity and increase the idle work. This research aims to examine the concept of burnout in the context of Indonesian project managers. This research was done by the cross-section survey with the questionnaire based on the job demands-resources (JD-R) concept adopted from some earlier research. The response rate of 27.22 percent obtained from 78 project manager in Indonesia with the results indicate that job resources affect job demands, the job demands affect burnout which affects job satisfaction at least.*

**Keywords:** *Job demands-resources (JD-R), burnout, job satisfaction, Indonesian project manager.*

### Abstrak

*Burnout merupakan sindrom psikologis akibat stres akut yang ditandai adanya kelelahan emosional dan tidak mampu lagi mempertahankan produktivitas kerja. Dalam konteks manajemen proyek, efek burnout dapat mengurangi produktivitas dan menambah jumlah pekerjaan yang tertunda. Penelitian ini bertujuan untuk menguji konsep burnout dalam konteks manajer proyek di Indonesia. Penelitian dilakukan secara cross-section survey dengan mengadopsi kuesioner berdasarkan konsep job demands - resources (JD-R) yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu. Respons rate sebesar 27,22 persen diperoleh dari 78 manajer proyek di Indonesia dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya (job resources) akan memengaruhi tuntutan kerja (job demands), selanjutnya job demands tersebut memengaruhi burnout yang akhirnya memengaruhi kepuasan kerja (job satisfaction).*

**Kata kunci:** *Job demands-resources (JD-R), burnout, kepuasan kerja, manajer proyek Indonesia*

## 1. Pendahuluan

Perubahan dinamika kerja saat ini menimbulkan tantangan baru bagi mental pekerja, salah satunya adalah ancaman stres. Beberapa bukti empiris menyatakan bahwa saat ini gangguan mental telah menggantikan gangguan otot dan rangka (*musculoskeletal*) sebagai penyebab utama penyakit dan ketidakmampuan bekerja dalam jangka panjang di beberapa negara berkembang. Kajian ekonomi dari Eropa dan Amerika Serikat menyebutkan bahwa *presenteeism* (kehadiran non produktif) lebih umum terjadi daripada *absenteeism* (ketidakhadiran fisik) yang berarti bahwa keseluruhan biaya terkait *presenteeism* berkontribusi sebesar dua hingga empat kali lipat biaya *absenteeism* [1]. Masalahnya, stres tidak berhenti di situ saja, namun justru sering kali menjadi gejala awal timbulnya dampak lanjutan yaitu *burnout* [2]. Fenomena *burnout* telah berkembang, yang semula dianggap sebagai *specific hazard* pada pekerja di bidang pelayanan (*human services*), kini dalam konteks globalisasi ekonomi telah dianggap sebagai potensi risiko secara umum di tempat kerja (*occupational hazard*). Seperti diungkapkan dalam Schaufeli, *et al.* [3], terbukti bahwa globalisasi, privatisasi dan

liberalisasi menyebabkan perubahan yang cepat dalam kehidupan kerja *modern*, ditandai dengan meningkatnya tuntutan mempelajari keterampilan baru, kebutuhan mengadopsi jenis pekerjaan baru, tekanan tinggi terhadap produktivitas dan kualitas kerja, tekanan waktu dan pekerjaan yang sibuk, hingga akhirnya menghasilkan *burnout*.

Diungkapkan oleh Pinto, *et al.* [2] dari beberapa bukti empiris bahwa selama 40 tahun konsep *burnout* telah mendapat perhatian lebih terutama pada *literature* psikologi yang meneliti dari berbagai bidang profesi di antaranya pekerja sosial, pendidik, pekerja medis, polisi, pekerja perlindungan anak, pengacara, dan *customer service*. Dari beberapa penelitian tersebut, masih sangat terbatas yang menggali fenomena tersebut dalam lingkup manajemen proyek terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Telah diketahui bahwa salah satu aktivitas kerja yang identik dengan kondisi penuh tekanan, cepat dan dinamis adalah pekerjaan berbasis proyek. Seorang manajer proyek dan tim kerjanya umumnya berada dalam lingkungan yang sarat konflik dan biasanya terjebak dalam struktur manajemen irasional yang sering disebut sebagai organisasi matriks. Karakteristik pekerjaan dengan batasan ketat terkait waktu dan sumber daya, tuntutan *stakeholder* dan batasan anggaran membuat kegiatan proyek secara alami menimbulkan tekanan, karenanya profesi tersebut termasuk dalam jenis pekerjaan menantang dengan tingkat tekanan yang tinggi [4]. Pada konteks manajemen proyek, efek *burnout* dapat mengurangi produktivitas dan menambah jumlah pekerjaan yang tertunda serta pada akhirnya berkontribusi sebagai salah satu penyebab kegagalan proyek [5].

Kombinasi tekanan (*stress*) yang berasal dari faktor pribadi dan organisasi yang tidak teridentifikasi dan terkelola dengan baik dalam jangka waktu lama dapat berkontribusi terhadap *burnout*. Maslach, *et al.* [6] menyatakan bahwa *burnout* merupakan respon berkepanjangan terhadap tekanan kronis terkait interpersonal dan emosional di tempat kerja, yang diwujudkan secara multidimensi dalam bentuk adanya kelelahan emosional (*exhaustion*), sikap tidak peduli (*cynicism/disengagement*), dan kehilangan efektivitas diri/kemampuan berprestasi (*inefficacy*).

Kegiatan proyek adalah setiap kegiatan yang spesifik/unik yang dilakukan dengan cara spesifik untuk meraih tujuan yang spesifik. Proyek merupakan usaha sementara yang dilakukan untuk membuat suatu produk, pelayanan, atau hasil yang unik. Pelaksanaan proyek diukur dengan tiga kriteria, yaitu: waktu, anggaran, dan *scope*/kualitas [4]. Manajemen Proyek merupakan penerapan pengetahuan, keahlian, metode, dan teknik agar kegiatan proyek dapat memenuhi persyaratan proyek yang telah ditentukan [7].

Manajer proyek dan timnya dituntut bersiap menghadapi lingkungan kerja yang kompleks, penuh tuntutan dan penuh tekanan/stres. Sifat alamiah di mana selalu ada konflik dan stres dalam peran profesional manajer proyek dan anggota timnya telah menjadi bahasan dalam beberapa *literature* manajemen proyek. Dijelaskan pula dalam Pinto, *et al.* [2] bahwa profesi manajer proyek dicirikan sebagai sebuah peran yang memiliki kegiatan beragam dengan keterbatasan sumber daya, berada di lingkungan yang cakupan tanggung jawabnya luas namun dengan otoritas yang terbatas. Berbeda dengan manajer operasi, seorang manajer proyek bertanggung jawab untuk menyelesaikan proyek dengan sedikit/tanpa kewenangan yang jelas dalam mengatur sumber daya yang dibutuhkan dari departemen fungsional [4].

Manajer proyek merupakan elemen kunci terhadap keberhasilan proyek, karenanya keterlibatan mereka, motivasi, dan kinerjanya menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan. Penelitian secara kuantitatif dilakukan oleh Emelander [8] untuk mengetahui apakah manajer proyek mengalami *burnout* dan mempelajari kaitannya dengan kepuasan dari *intrinsic motivational needs* yang berbasis pada teori *self-determination theory*. Sampel penelitiannya mengalami *burnout* dengan korelasi

signifikan ditemukan pada seluruh aspek *burnout* terhadap *intrinsic motivational needs*, dan juga antara setiap aspek *burnout* (*exhaustion, cynicism, inefficacy*) terhadap setiap aspek *self-determination theory* (*autonomy, relatedness, competency*). Hasilnya mendukung konsep bahwa individu mengalami *burnout* karena mereka kelelahan yang disebabkan adanya ketidakseimbangan tuntutan dan sumber dayanya, serta minimnya otonomi dan dukungan sosial.

Menggunakan model *Job Demand – Control – Support (JDCS)* sebagai kerangka penelitiannya, Pinto, *et al.* [2] meneliti *burnout* pada personil manajemen proyek konstruksi di Amerika Utara. Penelitiannya mengungkapkan bahwa tingkat tuntutan kerja yang tinggi dalam lingkup proyek merupakan prediktor bagi *burnout*. Usia, anggaran proyek, dan durasi proyek tidak signifikan pengaruhnya terhadap *burnout*. Sedangkan, terdapat pengaruh efek *gender* bahwa wanita cenderung mengalami kelelahan emosi yang lebih besar dibanding rekan-rekan prianya. Kontrol dan dukungan sosial berfungsi sebagai moderator bagi dimensi kelelahan emosional dan sinisme, sedangkan tuntutan pekerjaan merupakan prediktor kuat pada aspek kelelahan emosional dan tidak signifikan terhadap *personal efficacy*.

Profesional yang mengalami *burnout* menjadi kurang produktif dan menyebabkan penurunan profitabilitas. Motil [9] meneliti hubungan antara durasi proyek, anggaran, dan peran individu pada sebuah proyek terhadap *burnout*. Hasilnya menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel independen dan *burnout*, namun signifikansi statistik terdapat pada anggaran proyek dalam memprediksi dimensi sinisme yang menunjukkan bahwa semakin besar anggaran proyek maka rentan terjadi sinisme pada individu.

Berdasarkan uraian tersebut, diperoleh pokok permasalahan penelitian ini adalah penulis belum menemukan penelitian terkait *burnout* dalam konteks proyek di Indonesia, serta terdapat kemungkinan perbedaan temuan dengan penelitian yang sebelumnya di mana penelitian ini bertujuan menguji model konseptual berbasis pada konsep *job demands – resources*. Konsep *Job Demands-Resources (JD-R)* diungkapkan oleh Bakker and Demerouti [10] yang mengelompokkan kondisi kerja dalam dua kategori umum yang disebut sebagai karakteristik kerja, yaitu: *Job Demands* (tuntutan pekerjaan) dan *Job Resources* (sumber daya kerja). *Job Demands* adalah tuntutan pekerjaan yang menjadi *stressor* bagi manajer proyek. Hal itu mengacu pada aspek pekerjaan berupa fisik, psikologis, sosial, dan organisasi, yang membutuhkan usaha/keahlian fisik dan psikologis (kognitif dan emosional) tertentu [10].

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam satu waktu pada berbagai jenis perusahaan berbasis proyek secara *cross-sectional survey* dengan metode pengambilan sampel menggunakan *snowball sampling (non-probability sampling)*. Pengujian statistik yang dilakukan terhadap data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji analisis faktor konfirmatori, uji asosiasi, analisis korespondensi, dan analisis jalur (*path analysis*). Perangkat lunak yang digunakan dalam proses analisis, yaitu: *SPSS 23* dan *LISREL 9.2 (Student version-2015)*.

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer proyek pada perusahaan berbasis proyek di Indonesia yang telah berpengalaman menjadi manajer proyek minimal 2 tahun. Pada penelitian ini tidak diketahui jumlah populasi riil seluruh manajer proyek di Indonesia, sehingga penentuan sampel yang diteliti menggunakan pendekatan Tabel *Isaac-Michael* [11], selanjutnya diperoleh target responden sebanyak 349 manajer proyek (*n* ideal).

Survei berhasil mendapatkan data sebanyak 78 responden yang memenuhi kualifikasi pengalaman manajer proyek dengan *response rate* sebesar 27,22%. Responden terdiri dari 82% pria dan 18% wanita. Manajer proyek yang berpartisipasi dalam survei berasal dari berbagai jenis proyek, yaitu: 4% dari Konsultan, 18% dari Telekomunikasi, 28% dari Konstruksi, dan 50% dari *Information Technology*. Proporsi responden berdasarkan pengalaman sebagai manajer proyek tercantum dalam [Tabel 1](#).

**Tabel 1** Pengalaman responden

Pengalaman Manajer Proyek	Jumlah	Persentase
2 – 5 Tahun	44	56
5,1 – 10 Tahun	24	31
> 10 Tahun	10	13
Total	78	100

Kuesioner sebagai alat pengukuran dalam penelitian ini diperoleh melalui studi *literature* yang diadopsi dari Bahasa Inggris, karenanya sebelum digunakan dalam survei utama terlebih dahulu dilakukan proses translasi ke Bahasa Indonesia dengan acuan metode *back translation*. Survei utama dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel utama manajer proyek, baik secara langsung (*hard copy*) maupun secara tidak langsung (*online survey*).

*Job Resources* merupakan aspek sumber daya dari suatu pekerjaan berupa fisik, psikologis, sosial, dan organisasi yang berdampak pada pencapaian tujuan kerja, mengurangi tuntutan kerja terkait dengan kerugian fisiologis dan psikologis, serta mendorong adanya pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan individu [10]. *Job Resources* dalam penelitian ini menggunakan dimensi *Autonomy* terkait dengan kesempatan atau kebebasan bagi pekerja, yang melekat pada pekerjaan, dalam menentukan berbagai elemen tugas seperti metode bekerja, kecepatan bekerja dan tujuan bekerja [12].

Pengukuran *job resources* mengacu pada penelitian De Jonge [12], skala yang digunakan adalah *likert* dengan skor satu (sangat sedikit) hingga skor lima (sangat banyak), terdiri dari sepuluh *item* untuk dimensi *autonomy* (*cronbach alpha* = 0,890). *Item* yang digunakan seperti "Kesempatan yang ditawarkan dalam pekerjaan untuk menentukan sendiri tujuan pekerjaan".

*Job Demands* pada penelitian ini terdiri dari dua dimensi, yaitu *workload* dan *role ambiguity*, di mana *workload* (*JDW*) merupakan tuntutan pekerjaan terkait dengan beban kerja yang diterima baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Sedangkan *role ambiguity* (*JDR*) merupakan kondisi ketidakjelasan peran yang terjadi ketika pekerja berada dalam ketidaktahuan terhadap harapan yang dituntut dari dirinya [13].

Pengukuran *job demands* mengacu pada penelitian Kim and Wright [14], skala yang digunakan adalah *likert* dengan skor satu (sangat tidak setuju) hingga skor lima (sangat setuju), terdiri dari tiga *item* untuk dimensi *workload* (*cronbach alpha* = 0,754) dan empat *item* untuk dimensi *role ambiguity* (*cronbach alpha* = 0,738). Pada dimensi *workload*, digunakan *item* seperti "Saya merasa sibuk atau tergesa-gesa". Sedangkan, pada dimensi *role ambiguity* digunakan *item* seperti "Pekerjaan saya jelas, tujuan terencana, dan ada sasaran".

Pengukuran *burnout* umumnya menggunakan instrumen komersial berlisensi yang dikenal sebagai *maslach burnout inventory* (*MBI*) yang diciptakan oleh Maslach, et al. [6]. Pada penelitian ini digunakan instrumen *Oldenburg Burnout Inventory* (*OLBI*) yang diciptakan oleh Demerouti, et al. [15] dengan pertimbangan, yaitu: tersedia untuk

penelitian secara umum (non komersial) didukung oleh bukti empiris dari penelitian validasi oleh Qiao and Schaufeli [16] yang menyatakan adanya korelasi kuat antara kedua alat ukur *burnout* (*OLBI* dan *MBI*) melebihi 0,70 ( $p < 0,01$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua alat ukur sama - sama memiliki konsistensi hasil yang tinggi. *OLBI* memiliki keunggulan dapat digunakan dalam konteks pekerjaan apapun dengan cakupan yang luas, tidak hanya aspek *affective* dari kelelahan, namun juga aspek fisik dan kognitifnya. Instrumen tersebut dapat digunakan untuk pengukuran pada pekerja dengan aktivitas fisik sebagai unsur utamanya, maupun pekerja yang terkait dengan aktivitas memproses informasi dalam pekerjaannya [17].

Kuesioner *OLBI* memiliki dua dimensi, yaitu: *exhaustion* (*cronbach alpha* = 0,798) dan *disengagement* (*cronbach alpha* = 0,753). Setiap dimensi terdiri dari delapan *item* dengan karakter *item* yang berunsur negatif dan positif. *Item* yang berunsur negatif seperti "Ada hari-hari ketika saya merasa lelah sebelum saya tiba di tempat kerja". Sedangkan, *item* yang berunsur positif seperti "Saya selalu menemukan aspek-aspek baru dan menarik dalam pekerjaan saya". Skala yang digunakan adalah *likert* dengan skor satu (sangat tidak setuju) sampai skor empat (sangat setuju). *Item* yang berunsur positif harus dikodekan secara terbalik (*reverse*) untuk menilai *burnout*. Skor keseluruhan akan menunjukkan bahwa skor yang semakin tinggi (menuju skor empat) berarti semakin tinggi juga nilai *exhaustion* dan *disengagement*, maka semakin terindikasi adanya *burnout*.

Pengukuran kepuasan kerja mengacu pada penelitian Kim and Wright [14], skala yang digunakan adalah *likert* dengan skor satu (sangat tidak setuju) hingga skor lima (sangat setuju), terdiri dari tiga *item* (*cronbach alpha* = 0,686) seperti "Saya memiliki rasa kepuasan diri yang besar ketika saya melakukan tugas ini dengan baik".

Pada penelitian ini penentuan variabel, dimensi, dan hipotesis ditentukan melalui studi *literature* terkait dengan konsep *burnout* dalam konteks *project management*, antara lain: Fernet, et al. [18]. Fernet, et al. [18] menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan merupakan prediktor paling penting dari *burnout*. Alarcon [19] dalam meta analisisnya menyebutkan bahwa ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan beban kerja (*workload*) merupakan elemen dalam *job demands* yang menjadi penyebab utama *burnout*. *Job demands* terlebih dulu akan menimbulkan efek kelelahan emosi (*emotional exhaustion*), disusul berikutnya oleh kemunculan elemen – elemen *burnout* yang lain.

Bakker, et al. [20] dalam perspektif psikologi organisasi menemukan bahwa *burnout* lebih mungkin terjadi ketika tuntutan pekerjaan tinggi dikombinasikan dengan sumber daya yang rendah. Otonomi dapat membantu mengatasi tuntutan pekerjaan karena karyawan bisa memutuskan sendiri kapan dan bagaimana cara menyikapi tuntutan kerja mereka. Pinto, et al. [2] meneliti *burnout* pada personil manajemen proyek dan mengungkapkan bahwa tingkat tuntutan kerja yang tinggi dalam lingkup proyek merupakan prediktor bagi *burnout*.

Meta analisis *burnout* mengungkapkan bahwa *exhaustion* (komponen utama *burnout*) dan *cynicism* (*disengagement*) memiliki korelasi yang kuat terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal tersebut diungkapkan Alarcon [19]: "*Exhaustion and cynicism had strong correlations with job satisfaction and organizational commitment, and a moderate relation with turnover intentions. The strength of the relations between job satisfaction and organizational commitment with exhaustion and cynicism may be attributable to the fact that all of these variables are affective - oriented*" (p.555). Mengacu pada uraian sebelumnya, maka peneliti menetapkan tiga hipotesis berikut, yaitu: *job resources* berpengaruh terhadap *job demands* (H1), *job demands* dan *job resources* keduanya berpengaruh terhadap *burnout* (H2), dan *burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) (H3).

### 3. Hasil dan Pembahasan

Uji validitas dilakukan pada setiap *item* pertanyaan menggunakan korelasi *pearson*. *Item* yang memiliki intra korelasi tinggi dianggap valid dan layak digunakan pada analisis data. Sedangkan, beberapa *item* yang tidak valid (memiliki nilai intra korelasi rendah) tidak disertakan dalam analisis. Pada variabel *job demands* dan *job resources* seluruh *item* penyusun valid karena memiliki intra korelasi yang tinggi (signifikan pada  $p < 0.05$ ). Pada variabel *burnout* terdapat beberapa *item* yang dihilangkan karena dianggap tidak valid.

Analisis faktor konfirmatori (*CFA*) dilakukan untuk menguji model teoritis yang telah dibangun pada setiap variabel berdasarkan spesifikasi model konstruksi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada proses *CFA*, peneliti melakukan pengolahan data dengan tahapan mengacu pada Hair, et al. [21] dan menggunakan bantuan *software LISREL 9.2 (Student Version-2015)*. Secara umum setiap variabel yang diuji *CFA* tidak terindikasi *offending estimate* yang ditunjukkan dari angka *error variance* yang positif dan *standardized loading factor* ( $\lambda < 1$ ), serta nilai *standard error* yang tidak terlalu besar ( $\theta < 1$ ). Model menunjukkan hasil yang valid dilihat dari nilai *t-value*  $> 1,96$  (nilai kritis) dan *standardized loading factor* ( $\lambda \geq 0,5$ ).

Uji kesesuaian model *CFA* dilakukan dengan memeriksa nilai *chi square*, *p-value*, *RMSEA*, dan parameter kesesuaian lain seperti tercantum pada Tabel 2. Untuk variabel kepuasan kerja diperoleh kesesuaian yang baik (*goodness of fit statistics*) pada uji kecocokan model pengukuran yang ditunjukkan oleh nilai *chi square* (0), *p value* (1), dan *RMSEA* (0). Secara umum, nilai – nilai tersebut menunjukkan kesesuaian yang baik (*goodness of fit statistics*) sehingga *item* penyusunnya dianggap sesuai sebagai refleksi dari setiap variabel.

**Tabel 2** Parameter *goodness of fit* uji *CFA*

Kriteria	Variabel <i>JR</i>	Variabel <i>JD</i>	Variabel <i>Burnout</i>
<i>Chi-Kuadrat (Max Likelihood ratio)</i>	74,24	15,94	102,72
<i>ECVI</i>	1,48	0,59	1,98
<i>NCP</i>	39,24	2,94	49,72
<i>NFI</i>	0,890	0,901	0,850
<i>IFI</i>	0,940	0,980	0,920
<i>CFI</i>	0,930	0,979	0,920
<i>RFI</i>	0,860	0,840	0,810
<i>PNFI</i>	0,690	0,558	0,680
<i>PGFI</i>	0,530	0,440	0,560
<i>AIC</i>	110	259.68	156

Uji korelasi dilakukan untuk mendapatkan gambaran seberapa kuat hubungan yang dibentuk oleh variabel penelitian. Hal itu sebagai dasar dalam pengujian regresi untuk menguji seberapa jauh suatu variabel dapat diprediksi oleh variabel yang lain. Uji korelasi menggunakan *pearson correlation* diperoleh hasil uji korelasi antar variabel tercantum pada Tabel 3.

Pada variabel *job demands* terdapat korelasi positif antar dimensinya, yaitu antara beban kerja (*JDW*) dengan ketidakjelasan peran (*JDR*) ( $r = 0,267$ ;  $p < 0,05$ ). Kedua dimensi tersebut juga sama – sama berkorelasi positif terhadap *exhaustion* (*BX*) dengan  $r = 0,347$  untuk *workload* (*JDW*) dan  $r = 0,327$  untuk *role ambiguity* (*JDR*) pada tingkat

signifikansi yang sama ( $p < 0,01$ ). Hal tersebut sejalan dengan bukti empiris terkait konsep *job-related stressors* yang diuraikan dalam penelitian Kim and Wright [14] di mana kedua dimensi tersebut merupakan penyebab (*antecedents*) pada kelelahan kerja. Hasil tersebut menunjukkan secara positif bahwa dinamika beban kerja dan ketidakjelasan peran dari seorang manajer proyek saling terkait seiring dengan karakter kerja manajer proyek dan *scope* proyek yang harus dikelolanya. Pada variabel *burnout* terjadi korelasi positif yang tinggi antar dimensinya, yaitu: *exhaustion (BX)* dan *disengagement (BD)* dengan  $r = 0,690$  ( $p < 0,01$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua dimensi tersebut merupakan inti indikator adanya *burnout*.

**Tabel 3** Hasil uji korelasi *pearson* antar variabel

Variabel	Koefisien	Signifikansi	Interpretasi
<i>Job demands</i> - <i>Job resources</i>	- 0,413**	0,000	Korelasi sedang, negatif, dan signifikan pada 0,01
<i>Job demands</i> - <i>Burnout</i>	0,360**	0,001	Korelasi sedang, positif, dan signifikan pada 0,01
<i>Burnout</i> - <i>Job</i> <i>Satisfaction</i>	- 0,247*	0,029	Korelasi rendah, negatif, dan signifikan pada 0,05

Setelah seluruh variabel dan dimensinya dinyatakan valid, reliabel, dan memenuhi asumsi linearitas, maka selanjutnya dilakukan uji regresi linier untuk mengetahui sejauh mana hubungan signifikansinya. Variabel *JR* berpengaruh secara signifikan terhadap *JD* pada *sig.* 0,000 ( $p < 0,01$ ) dan mampu menjelaskan variabel *JD* dengan nilai  $R^2$  sebesar 17,1% ( $Adj.R^2 = 0,16$ ; *Std. error* = 1,46). Besarnya pengaruh langsung *JR* terhadap *JD* tampak pada nilai *beta* sebesar 0,413 atau 41,3%. Nilai *error* besar disebabkan masih terdapat 82,9% variasi *JD* yang dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam model ini. Persamaan regresi untuk hubungan ini adalah:

$$JD = 2,946 - 0,85JR \quad (1)$$

Variabel *JD* signifikan berpengaruh terhadap *BO* pada *sig.* 0,003 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan, *JR* secara signifikan tidak berpengaruh yang ditunjukkan dengan signifikansi *sig.* 0,910 ( $p > 0,05$ ). Kedua variabel bebas tersebut mampu menjelaskan variabel *BO* secara keseluruhan dengan nilai  $R^2$  sebesar 13% ( $Adj.R^2 = 0,106$ ; *Std. error* = 1,74). Besarnya pengaruh *JD* terhadap *BO* tampak pada nilai *Beta* sebesar 0,365 atau 36,5%. Sedangkan, *JR* tidak signifikan pengaruhnya terhadap *BO* yang ditunjukkan dengan nilai *Beta* sebesar 0,013 atau 1,3%. Pada kedua variabel bebas terdapat perbandingan pengaruh yang jauh. Karenanya, koefisien variabel *JR* tidak berpengaruh signifikan secara statistik. Nilai *error* besar karena masih terdapat 87% variasi *BO* yang dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam model ini. Persamaan regresi untuk hubungan ini adalah:

$$BO = - 0,111 + 0,422JD + 0,032JR \quad (2)$$

Variabel *BO* signifikan berpengaruh terhadap *Jsat* pada *sig.* 0,029 ( $p < 0,05$ ). Pengaruh variabel *BO* tersebut pada model regresi mampu menjelaskan variabel *JSat* dengan nilai  $R^2$  sebesar 6,1% ( $Adj.R^2 = 0,049$ ; *Std. error* = 0,45). Nilai *error* besar karena masih terdapat 93,9% variasi *JSat* yang dijelaskan variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam model ini. Persamaan regresi untuk hubungan ini adalah:

$$Jsat = 4,451 - 0,062BO \quad (3)$$

Hasil perhitungan (*output*) LISREL menunjukkan bahwa hubungan *JR – JD* signifikan (*t-value* = -4,01), hubungan *JD – BO* signifikan (*t-value* = 3,15), hubungan *JR – BO* tidak signifikan (*t-value* = 0,12), hubungan *BO – Jsat* signifikan (*t-value* = -2,25). Pembahasan hipotesis secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **Hubungan *job resources* terhadap *job demands* (Hipotesis 1)**

Hasil pengujian asosiasi menunjukkan korelasi negatif antara *job resources* terhadap setiap dimensi pada variabel *job demands*. Hubungan negatif antara kedua variabel terbukti diterima karena nilai *t-value* yaitu 4,01 > 1,96 (tingkat keyakinan 95%) dan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar -0,41. Penerimaan hipotesis ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian berikut ini:

1. Bakker, *et al.* [20] menemukan bahwa *burnout* lebih mungkin terjadi ketika tuntutan pekerjaan tinggi dikombinasikan dengan sumber daya yang rendah. Otonomi membantu mengatasi tuntutan pekerjaan karena karyawan bisa memutuskan sendiri kapan dan bagaimana cara menyikapi tuntutan kerja mereka.
2. Bakker and Costa [22] mengungkapkan bahwa konsep *JD-R* menyatakan bahwa sumber daya memainkan peran *buffer* dalam hubungan antara *job demands* dan *burnout*.

Penelitian ini dapat membuktikan hubungan berkaitan dengan konsep *JD-R* dengan adanya korelasi negatif pada keduanya, yang berarti adanya kemampuan *job resources* sebagai *buffer* bagi *job demands* sehingga dapat mengendalikan efek kemunculan *burnout*. Seorang manajer proyek yang memiliki tingkat otonomi kerja tinggi (sumber daya memadai) dalam pekerjaannya akan mampu menghadapi beratnya tuntutan kerja yang dihadapi. Hal tersebut penting untuk dicermati bahwa dengan mengelola tuntutan kerja dan sumber daya secara seimbang dapat mengurangi potensi munculnya *burnout* dikarenakan manajer proyek memiliki semacam “peredam” dalam menghadapi tuntutan kerja walau seberat apa pun tekanannya.

### **Hubungan *job demands* terhadap *burnout* (Hipotesis 2)**

Hubungan positif variabel *job demands* terhadap *burnout* terbukti diterima karena nilai *t-value* yaitu 3,15 > 1,96 (tingkat keyakinan 95%) dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,37. Hasil tersebut menunjukkan korelasi di antara kedua variabel cukup moderat dan signifikan. Penerimaan hipotesis ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian berikut ini:

1. Alarcon [19] menyebutkan bahwa ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan beban kerja (*workload*) merupakan elemen dalam *job demands* yang menjadi penyebab utama *burnout*.
2. Fernet, *et al.* [18] mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan adalah prediktor paling penting dari *burnout*.

Mengacu pada beberapa hal tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa tuntutan kerja pada manajer proyek dapat menjadi prediktor bagi munculnya *burnout* tergantung dari seberapa besar dan kompleksnya tuntutan kerja yang dihadapi karena hal tersebut merupakan faktor situasional [22]. Seorang manajer proyek yang merasa tertekan atau tidak mampu beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaannya akan cenderung melihat lingkungan kerjanya secara negatif (*sinisme/disengagement*) dikarenakan sudah terdampak efek kelelahan secara mental dan fisiknya (*exhaustion*), hal itulah yang dianggap sebagai munculnya *burnout*.



Hubungan variabel *job resources* terhadap *burnout* tidak dapat dipenuhi karena tidak signifikan dengan nilai *t-value* yaitu  $0,12 < 1,96$  (tingkat keyakinan 95%) dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,01. Hal itu menunjukkan hubungan kedua variabel tidak signifikan. Hal tersebut bisa disebabkan oleh dua kemungkinan, yaitu: kemungkinan tidak adanya hubungan antar variabel, dan terkait dengan data sampel yang tidak cukup besar sehingga hubungan antar variabel tersebut tidak terdeteksi.

### **Hubungan variabel *burnout* terhadap *job satisfaction* (Hipotesis 3)**

Hubungan negatif antara variabel *burnout* terhadap *job satisfaction* terbukti diterima karena nilai *t-value* yaitu  $(-),25 > 1,96$  (tingkat keyakinan 95%) dengan nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar -0,25 menunjukkan korelasi tersebut signifikan.

Penerimaan hipotesis ini sejalan dan dengan konsep empiris dari sebuah meta analisis *burnout* yang menyatakan bahwa komponen utama *burnout* (*exhaustion* dan *cynicism/disengagement*) berkorelasi terhadap kepuasan kerja [19]. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti menyatakan bahwa kepuasan kerja seorang manajer proyek dapat diprediksi dari tingkat *burnout* yang dialaminya. Hal tersebut mendukung logika umum bahwa seseorang yang mengalami *burnout* tidak merasa puas dalam bekerja, karena akan cenderung melihat lingkungan, pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara negatif.

## **4. Simpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah penelitian ini dapat membuktikan hubungan berkaitan dengan konsep *Job Demands - Resources (JD-R)* dengan adanya korelasi negatif pada keduanya, yang berarti adanya kemampuan *job resources* sebagai prediktor bagi *job demands*. Seorang manajer proyek yang memiliki sumber daya yang memadai dengan tingkat otonomi kerja tinggi dalam pekerjaannya akan mampu menghadapi beratnya tuntutan kerja yang dihadapi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *job demands* pada manajer proyek dapat menjadi prediktor bagi munculnya *burnout*. Seorang manajer proyek yang merasa tertekan atau tidak mampu beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaannya akan cenderung melihat lingkungan kerjanya secara negatif (*sinisme/disengagement*) dikarenakan sudah terdampak efek kelelahan secara mental dan fisiknya (*exhaustion*), hal itulah yang dianggap munculnya *burnout*. Perusahaan dapat mengusahakan adanya peningkatan kejelasan peran dan tanggung jawab (*role clarity*), serta peningkatan otonomi kerja bagi para manajer proyeknya agar tekanan kerja yang dihadapi tidak menjadi beban bagi kesehatan mentalnya.

Penelitian ini menunjukkan pula bahwa kepuasan kerja seorang manajer proyek dapat diprediksi dari tingkat *burnout* yang dialaminya. Hal tersebut mendukung logika umum bahwa seseorang yang mengalami *burnout* tidak mungkin merasa puas dalam bekerja, karena akan cenderung melihat lingkungan, pekerjaan dan tanggung jawabnya secara negatif.

Sampel aktual penelitian ini sebanyak 78 responden menunjukkan *margin of error* sebesar 11%. Hal tersebut menunjukkan kelemahan penelitian sehingga diperlukan studi lebih lanjut (replikasi) menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak ( $n > 100$ ) dengan menambahkan beberapa variabel yang diduga kuat berpengaruh signifikan dan tidak berkorelasi dengan variabel independen yang sudah ada pada model penelitian ini (bersifat bebas dari multikolinearitas).

## Daftar Notasi

$\beta$	= Koefisien jalur	<i>ECVI</i>	= <i>Expected Cross Validation Index</i>
$\lambda$	= <i>Standardized loading factor</i>		
$\Theta\delta$	= <i>Standard error</i>	<i>NCP</i>	= <i>Non Centrality Parameter</i>
<i>JD</i>	= <i>Job Demands</i>	<i>AGFI</i>	= <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>
<i>JDW</i>	= <i>Workload</i>	<i>NFI</i>	= <i>Normed Fit Index</i>
<i>JDR</i>	= <i>Role Ambiguity</i>	<i>IFI</i>	= <i>Incremental Fit Index</i>
<i>JR</i>	= <i>Job Resources</i>	<i>CFI</i>	= <i>Comparative Fit Index</i>
<i>BO</i>	= <i>Burnout</i>	<i>RFI</i>	= <i>Relative Fit Index</i>
<i>Jsat</i>	= <i>Job Satisfaction</i>	<i>PNFI</i>	= <i>Parsimonious Normed Fit Index</i>
<i>BX</i>	= <i>Exhaustion</i>		
<i>BD</i>	= <i>Disengagement</i>	<i>PGFI</i>	= <i>Parsimonious Goodness of Fit Index</i>
<i>GFI</i>	= <i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>AIC</i>	= <i>Akaike Information Criterion</i>
<i>RMR</i>	= <i>Root Mean Square Error</i>	<i>CN</i>	= <i>Critical N</i>
<i>RMSEA</i>	= <i>Root Mean Square Error Approximation</i>	<i>GoF</i>	= <i>Goodness Of Fit</i>

## Referensi

- [1] S. B. Harvey, S. Joyce, M. Modini, H. Christensen, R. A. Bryant, A. Mykletun, *et al.*, "Final Report: Work and depression/anxiety disorders – a systematic review of reviews," University of New South Wales, Australia, 2012.
- [2] J. K. Pinto, S. Dawood, and M. B. Pinto, "Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work," *International Journal of Project Management*, vol. 32, pp. 578-589, 2014.
- [3] W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, and C. Maslach, "Burnout: 35 years of research and practice," *Career development international*, vol. 14, pp. 204-220, 2009.
- [4] S. J. Mantel, J. R. Meredith, S. M. Shafer, and M. M. Sutton, *Project Management In Practice*, 4th ed. USA: John Wiley & Sons, 2011.
- [5] B. Powell. (2003, 15 Februari). *Root Causes of Project Failures: Stories of "Fixes that Fail"*, *Project Management Dynamics Report on Pikes Peak Chapter of Project Management Institute (PMI) Presentation*. Available: <http://www.exponentialimprovement.com>
- [6] C. Maslach, M. P. Leiter, and S. E. Jackson. (1997, 15 Februari). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. Available: <https://www.researchgate.net/publication/277816643>
- [7] PMI, *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*, 5th ed. USA, 2013.
- [8] S. J. Emelander, *A study of burnout and intrinsic needs fulfillment among project managers*: Capella University, 2011.
- [9] M. M. Motil, "Project duration, budget, individual role, and burnout among construction managers," 2015.
- [10] A. B. Bakker and E. Demerouti, "The Job Demands-Resources Model: State of the art," *Journal of managerial psychology*, vol. 22, pp. 309-328, 2007.
- [11] Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2015.

- [12] J. De Jonge, *Job Autonomy, Well-Being, and Health: A study among Dutch Health Care Workers*: Maastricht University, 1995.
- [13] S. L. S. Cook, "Explaining Burnout: A Mixed Method Investigation of Information Technology Workers," *Unpublished doctoral dissertation, Capella University*, 2006.
- [14] S. Kim and B. E. Wright, "IT Employee Work Exhaustion: Toward an Integrated Model of Antecedents and Consequences," *Review of Public Personnel Administration*, vol. 27, pp. 147-170, 2007.
- [15] E. Demerouti, K. Mostert, and A. B. Bakker, "Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of The Independency of Both Constructs," *Journal of occupational health psychology*, vol. 15, p. 209, 2010.
- [16] H. Qiao and W. B. Schaufeli, "The Convergent Validity of Four Burnout Measures In A Chinese Sample: A Confirmatory Factor- Analytic Approach," *Applied Psychology*, vol. 60, pp. 87-111, 2011.
- [17] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli, "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied psychology*, vol. 86, p. 499, 2001.
- [18] C. Fernet, S. Austin, S.-G. Trépanier, and M. Dussault, "How Do Job Characteristics Contribute to Burnout? Exploring The Distinct Mediating Roles of Perceived Autonomy, Competence, and Relatedness," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 22, pp. 123-137, 2013.
- [19] G. M. Alarcon, "A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, pp. 549-562, 2011.
- [20] A. B. Bakker, W. B. Schaufeli, E. Demerouti, and M. C. Euwema, "An Organisational and Social Psychological Perspective on Burnout and Work Engagement," 2007.
- [21] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.
- [22] A. B. Bakker and P. L. Costa, "Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A Theoretical Analysis," *Burnout Research*, vol. 1, pp. 112-119, 2014.