

## Job Demands dan Resources terhadap Kinerja Tugas

Aditya Gito Pratomo<sup>1</sup>, Muhammad Irfan Syaebani<sup>1</sup>

<sup>1,2</sup> Department of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Indonesia  
Depok, Indonesia

\*Email: [adityagitop@gmail.com](mailto:adityagitop@gmail.com)

### ABSTRAK

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan terhadap kinerja tugas di kalangan pegawai Bea & Cukai Indonesia, dengan *burnout* dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi.

**Metode** – Data dikumpulkan melalui purposif sampling dari 463 pegawai Direktorat Jenderal Bea Cukai (DJBC). *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan untuk menganalisis hubungan antara tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, *burnout*, keterlibatan kerja, dan kinerja tugas.

**Hasil** – Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan mengurangi *burnout* dan secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja, keduanya memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja tugas. Tuntutan pekerjaan ditemukan memiliki hubungan positif dengan *burnout* dan keterlibatan kerja, dengan efek positif moderat pada kinerja tugas. Menariknya, tuntutan pekerjaan dapat memotivasi karyawan dalam situasi tertentu, dan tidak selalu berdampak negatif pada keterlibatan kerja atau kinerja tugas.

**Originalitas (Novelty)** – Penelitian ini menerapkan Model *Job Demands-Resources (JD-R)* pada sektor publik, khususnya di DJBC. Penelitian ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana kebutuhan dan sumber daya pekerjaan mempengaruhi kinerja tugas, dengan fokus pada *burnout* dan keterlibatan kerja.

**Implikasi** – Pimpinan DJBC sebaiknya menyeimbangkan kebutuhan dan sumber daya pekerjaan untuk mengurangi *burnout*, meningkatkan keterlibatan kerja, dan meningkatkan kinerja tugas.

**Kata Kunci** : tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, *burnout*, keterlibatan kerja, dan kinerja tugas, persepsi pegawai, layanan publik

### ABSTRACT

**Purpose** – This study explores the impact of job demands and job resources on task performance among Indonesian Customs officers, with *burnout* and work engagement as mediators.

**Methodology** – Data were collected using purposive sampling from 463 employees of the Directorate General of Customs and Excise (DJBC). *Structural Equation Modeling (SEM)* was used to analyze the relationships between job demands, job resources, *burnout*, work engagement, and task performance.

**Findings** – The study revealed that job resources reduce *burnout* and positively influence work engagement, both strongly correlating with task performance. Job demands were found to have a positive relationship with *burnout* and work engagement, with a moderate positive effect on task performance. Interestingly, job demands can motivate employees in certain situations, not always negatively affecting work engagement or task performance.

**Originality/Novelty** – This research applies the *Job Demands-Resources (JD-R)* model to the public sector, specifically within DJBC. It provides new insights into how job demands and resources influence task performance, with a focus on *burnout* and work engagement.

**Implications** – DJBC leadership should balance job demands and resources to reduce *burnout*, boost work engagement, and enhance task performance.

**Keywords**: job demands, job resources, *burnout*, work engagement, task performance, employee perceptions, public service

DOI: <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i2.26355>



Published by Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Indonesia | Copyright © 2025 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### Cara Sitasi:

Pratomo, A. G., Syaebani, M. I., (2025). *Job Demands dan Resources terhadap Kinerja Tugas*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 26(2), 112-134. <http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i2.26355>

## PENDAHULUAN

Dalam konteks pelayanan publik, khususnya pada instansi pemerintah seperti Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), kualitas kinerja pegawai merupakan fondasi utama keberhasilan organisasi. Organisasi yang bertumbuh secara berkelanjutan ditopang oleh sumber daya manusia yang tidak hanya bekerja secara efisien, tetapi juga memiliki motivasi intrinsik yang kuat (Jotabá et al., 2022). Ketika kinerja berada pada standar yang tinggi, institusi mampu menjalankan fungsi secara lebih efektif, layanan publik terselenggara secara optimal, dan kepercayaan masyarakat pun semakin menguat. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ketika aparatur publik menunjukkan kinerja yang unggul, tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah meningkat secara signifikan (Mardiana, 2020).

Sebagai organisasi yang beroperasi dalam sistem regulasi yang ketat serta berada di bawah ekspektasi publik yang tinggi, DJBC menghadapi karakteristik tuntutan kerja yang kompleks. Kompleksitas regulasi, target penerimaan negara, tekanan kepatuhan, serta dinamika pengawasan publik menciptakan kombinasi tuntutan kerja (*job demands*) yang tidak ringan. Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), kondisi tersebut perlu dipahami secara berimbang dengan sumber daya kerja (*job resources*) yang tersedia bagi pegawai, seperti dukungan atasan, otonomi kerja, serta kesempatan pengembangan kompetensi (Bakker & De Vries, 2021).

Sejumlah penelitian terbaru dalam konteks sektor publik di Indonesia menunjukkan bahwa beban kerja dan kelelahan emosional berkontribusi signifikan terhadap *burnout*, yang pada akhirnya menurunkan kinerja tugas. Studi terhadap pegawai negeri sipil pemerintah daerah di Provinsi Bengkulu menemukan bahwa kelelahan emosional dan beban kerja berhubungan positif dengan *burnout*, dan *burnout* terbukti memediasi pengaruh stresor kerja terhadap kinerja pegawai (Rambe & Pareke, 2024). Temuan ini memperkuat argumen bahwa *burnout* merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana tekanan kerja dapat diterjemahkan menjadi penurunan performa. Konsistensi hasil serupa juga dilaporkan dalam berbagai konteks sektor publik lainnya, di mana *burnout* berperan sebagai variabel penjelas antara faktor stres kerja dan hasil kinerja (Chiu et al., 2023; Nurmansyah, 2025).

Dalam konteks internasional, studi pasca-pandemi pada institusi kepolisian di Taipei menunjukkan bahwa stres peran secara signifikan memprediksi kelelahan kerja. Namun demikian, penelitian tersebut juga menemukan bahwa motivasi pelayanan publik (*public service motivation*/PSM) memiliki efek protektif, di mana tingkat PSM yang tinggi mampu meredam dampak stres peran terhadap kelelahan (Chiu et al., 2023). Penelitian terbaru turut menegaskan bahwa faktor motivasional dalam organisasi publik berperan penting dalam membentuk ketahanan psikologis pegawai terhadap tekanan struktural dan emosional (Safenda et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa selain aspek tuntutan kerja, dimensi motivasional dan sumber daya psikologis perlu diperhitungkan dalam menjelaskan dinamika kinerja aparatur negara.

Meskipun demikian, hubungan langsung antara beban kerja dan kinerja menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian di Indonesia mengindikasikan bahwa beban kerja berdampak negatif terhadap kinerja apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi atau sistem penghargaan yang memadai (Nurmansyah, 2025). Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa ketika praktik manajerial seperti kepemimpinan suportif, sistem pengembangan kompetensi, dan penghargaan berjalan efektif, tekanan kerja tidak selalu berujung pada penurunan kinerja (Aziz et al., 2025). Variasi temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *job demands* terhadap kinerja tidak bersifat linear, melainkan sangat bergantung pada ketersediaan *job resources* serta kondisi psikologis pegawai.

Meskipun berbagai penelitian tersebut telah menguji peran *burnout* sebagai mediator atau mengidentifikasi faktor protektif seperti motivasi pelayanan publik, masih terbatas penelitian

yang secara simultan mengintegrasikan *job demands*, *job resources*, *burnout*, dan *work engagement* dalam satu model komprehensif untuk menjelaskan kinerja tugas pada instansi fiskal strategis di Indonesia. Padahal, dalam kerangka JD-R, *work engagement* merupakan mekanisme motivasional yang secara teoritis berfungsi sebagai jalur positif yang menjembatani *job resources* dengan kinerja. Fokus penelitian sebelumnya yang cenderung menitikberatkan pada *burnout* belum sepenuhnya mengakomodasi faktor *work engagement* secara bersamaan dalam satu kerangka empiris.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini mengkaji peran *burnout* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *job demands*, *job resources*, dan kinerja tugas pegawai DJBC. Dengan mengintegrasikan jalur penurunan dan jalur peningkatan secara simultan dalam model JD-R, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang membentuk kinerja pegawai pada organisasi dengan tingkat tekanan regulatif dan ekspektasi publik yang tinggi.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Hubungan Job Demands dan Job Resources dengan Work Engagement dan Burnout**

Menurut model *Job Demands–Resources* (JD-R), lingkungan kerja dapat dipahami melalui dua perspektif yang saling berkaitan. Beban kerja diposisikan sebagai *job demands*, yaitu faktor-faktor yang secara terus-menerus menuntut upaya signifikan dari pegawai. Sementara itu, *job resources* mencakup berbagai dukungan psikososial yang disediakan oleh lingkungan kerja. Meta-analisis terbaru yang dilakukan oleh Tu et al. (2022) mengonfirmasi bahwa *work engagement* dan *burnout* berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan *job demands* dengan berbagai output dari organisasi (Tu et al., 2022).

Studi yang dilakukan Rambe dan Pareke (2024) pada pegawai negeri sipil di Indonesia menunjukkan bahwa beban kerja dan kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap *burnout*, di mana peningkatan tuntutan kerja secara langsung memperkuat tingkat kelelahan psikologis pegawai. Penelitian Chiu et al. (2023) pada institusi kepolisian pasca-pandemi juga menemukan bahwa stres peran secara signifikan memprediksi kelelahan kerja, terutama ketika tekanan organisasi berlangsung dalam periode yang panjang. Nurmansyah (2025) dalam konteks birokrasi Indonesia mengidentifikasi bahwa beban kerja administratif yang tinggi meningkatkan risiko *burnout* melalui peningkatan stres kerja yang berulang. Berbagai penelitian tersebut mengkonfirmasi teori bahwa “*health impairment process*” dalam model JD-R menjelaskan bahwa paparan tuntutan kerja yang tinggi dan berkepanjangan akan menguras sumber daya energi individu dan berujung pada *burnout*.

Lebih lanjut, studi longitudinal oleh Lesener et al. (2020) memperlihatkan bahwa *job demands* memiliki efek prediktif yang stabil terhadap *burnout* dari waktu ke waktu, memperkuat asumsi bahwa hubungan tersebut bersifat kausal dan bukan sekadar korelasional (Lesener et al., 2020). Sementara itu, penelitian oleh Tóth-Király et al. (2023) menegaskan bahwa kombinasi tuntutan kognitif dan emosional yang tinggi secara signifikan mempercepat proses kelelahan emosional pada organisasi dengan tingkat tekanan kinerja tinggi (Tóth-Király et al., 2023).

Peningkatan tuntutan kerja yang tajam dan berkelanjutan secara perlahan menggerus stamina mental maupun energi fisik, sehingga membuka jalan bagi munculnya *burnout* (Bakker et al., 2014). Sebagai suatu kondisi psikologis, *burnout* mencerminkan ketidakmampuan atau bahkan penolakan individu untuk terus memenuhi tuntutan pekerjaan jangka panjang yang berat dan intens (Maslach & Leiter, 2008). Dari perspektif psikologis, *burnout* umumnya diawali oleh kelelahan emosional yang kemudian secara bertahap melemahkan rasa kendali diri (*sense of agency*) dan efikasi diri pegawai (Maslach & Jackson, 1984). Oleh karena itu, *burnout* merupakan ancaman nyata bagi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta (Hakanen,

2006). Berbagai studi menunjukkan bahwa *burnout* merupakan tahap akhir dari proses kehilangan sumber daya yang berlangsung lama dan tanpa henti, yang secara perlahan mengikis energi dan semangat kerja (Kant, et al., 2004; Maslach et al., 2001).

*H1: Job Demands berpengaruh positif terhadap Burnout*

*Job demands* mencakup tekanan fisik yang meningkatkan upaya tubuh, tekanan sosial yang muncul dari dinamika interaksi dengan rekan kerja, klien, maupun atasan, serta tekanan organisasional yang berkaitan dengan target kinerja, sistem teknologi, dan prosedur administratif yang harus dipenuhi pegawai. Dalam pengembangan mutakhir model *Job Demands–Resources* (JD-R), Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa akumulasi tuntutan kerja memicu proses *health impairment*, yaitu mekanisme psikologis dan fisiologis yang secara bertahap menguras energi individu (Bakker & Demerouti, 2017). Ketika individu terus-menerus mengalokasikan sumber daya untuk memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, kapasitas untuk mempertahankan kondisi psikologis positif menjadi terbatas.

*Work engagement* sendiri dipahami sebagai keadaan psikologis positif yang ditandai oleh *vigor* (energi tinggi), *dedication* (keterlibatan emosional yang kuat), dan *absorption* (konsentrasi mendalam dalam pekerjaan). Kondisi ini menuntut ketersediaan energi dan sumber daya psikologis yang cukup. Oleh karena itu, ketika *job demands* meningkat secara berlebihan tanpa diimbangi sumber daya yang memadai, tingkat *engagement* cenderung mengalami penurunan. *Work engagement* sendiri merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan pikiran yang konstruktif, rasa puas, serta sikap antusias dan dedikatif terhadap pekerjaan (Schaufeli, 2002).

Secara empiris, hubungan negatif antara *job demands* dan *work engagement* telah didukung oleh berbagai penelitian. Capone dan Petrillo (2020) menemukan bahwa beban kerja yang tinggi berkorelasi negatif dengan *vigor* dan *dedication* pada pegawai sektor publik, terutama ketika tekanan berlangsung dalam periode panjang (Capone, & Petrillo, G., 2020).

Studi longitudinal oleh Lesener et al. (2020) menunjukkan bahwa peningkatan *job demands* secara konsisten memprediksi penurunan *engagement* dari waktu ke waktu, memperkuat asumsi bahwa efek tersebut bersifat dinamis dan akumulatif (Lesener et al., 2020).

Dalam konteks sektor publik Asia, Chiu et al. (2023) menemukan bahwa stres peran yang tinggi tidak hanya meningkatkan kelelahan kerja tetapi juga secara tidak langsung menurunkan keterlibatan pegawai dalam tugas pelayanan publik. Nurmansyah (2025) dalam penelitian pada birokrasi Indonesia melaporkan bahwa tekanan administratif dan target kinerja yang tinggi berkorelasi negatif dengan tingkat antusiasme dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan. Selain itu, meta-analisis Tu et al. (2022) mengonfirmasi bahwa *job demands* secara umum memiliki hubungan negatif dengan *engagement* melalui jalur deplesi energi, meskipun kekuatannya dipengaruhi oleh ketersediaan *job resources*.

*H2: Job Demands berpengaruh negatif terhadap Work Engagement*

Berbeda dengan *job demands* yang berfungsi sebagai pemicu proses *health impairment*, *job resources* dalam model *Job Demands–Resources* (JD-R) berperan sebagai faktor protektif yang mampu mengurangi dampak tekanan kerja terhadap kesejahteraan psikologis pegawai. *Job resources* mencakup berbagai aspek seperti dukungan atasan, umpan balik yang konstruktif, otonomi dalam pengambilan keputusan, pelatihan, *coaching*, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Demerouti et al. (2001) menegaskan bahwa keberadaan sumber daya kerja tidak hanya membantu pegawai memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga memperkuat kapasitas adaptif individu dalam menghadapi tekanan yang meningkat. (Demerouti et al., 2001).

Secara teoretis, *job resources* bekerja melalui dua mekanisme utama. Pertama, secara langsung mengurangi dampak negatif *job demands* terhadap kelelahan. Kedua, secara tidak langsung meningkatkan motivasi dan ketahanan psikologis yang mencegah munculnya *burnout*. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa sumber daya kerja berfungsi sebagai “*energetic reservoir*” yang memungkinkan individu mempertahankan stabilitas emosional dan performa meskipun menghadapi tekanan tinggi. Dengan kata lain, ketersediaan sumber daya mencegah terjadinya erosi energi secara berkepanjangan. (Bakker & Demerouti, 2017).

Secara empiris, hubungan negatif antara *job resources* dan *burnout* telah didukung oleh berbagai penelitian lintas sektor. Hakanen (2006) menemukan bahwa dukungan organisasi dan otonomi kerja secara signifikan menurunkan tingkat kelelahan emosional pada pegawai sektor publik (Hakanen, J., et al., 2006). Meta-analisis Lesener et al. (2020) juga menunjukkan bahwa *job resources* memiliki efek protektif yang konsisten terhadap *burnout* dalam berbagai konteks organisasi. Schaufeli et al. (2009) menggarisbawahi bahwa ketika pegawai merasakan kekurangan dukungan atau ketidakjelasan peran, ketidakseimbangan kesenjangan yang muncul dapat menimbulkan frustrasi, meningkatkan stres, dan memperbesar kemungkinan terjadinya *burnout* (Schaufeli et al., 2009).

Dalam konteks birokrasi Indonesia, Nurmansyah (2025) menemukan bahwa kurangnya dukungan manajerial dan keterbatasan pengembangan kompetensi berasosiasi positif dengan peningkatan *burnout*. Sementara itu, Rambe dan Pareke (2024) menunjukkan bahwa penguatan sistem dukungan organisasi dapat memitigasi efek stresor kerja terhadap kesejahteraan pegawai negeri sipil. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa keberadaan *job resources* tidak sekadar pelengkap, tetapi menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas psikologis pegawai.

*H3: Job Resources berpengaruh negatif terhadap Burnout*

Dalam model *Job Demands–Resources* (JD-R), *job resources* tidak hanya berfungsi sebagai pelindung terhadap kelelahan, tetapi juga sebagai pendorong utama munculnya *work engagement* melalui mekanisme *motivational process*. Ketika pegawai menghadapi tuntutan tinggi tanpa dukungan yang memadai, energi psikologis cenderung terkuras sehingga keterlibatan kerja menurun. Sebaliknya, ketersediaan sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan atasan, umpan balik yang konstruktif, kesempatan pengembangan kompetensi, otonomi dalam pengambilan keputusan, serta iklim kerja yang suportif, mampu menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi munculnya energi positif dan keterikatan yang berkelanjutan.

Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa *job resources* memiliki kapasitas intrinsik untuk memenuhi kebutuhan dasar individu akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Pemenuhan kebutuhan tersebut memperkuat motivasi intrinsik, yang pada gilirannya meningkatkan vigor, dedication, dan absorption, tiga dimensi utama *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2017). Schaufeli dan Bakker (2014) secara empiris menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan umpan balik kinerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *engagement* pada berbagai konteks organisasi (Bakker et al., 2014).

Temuan tersebut diperkuat oleh meta-analisis Lesener et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa *job resources* merupakan prediktor paling konsisten terhadap peningkatan *work engagement* dibandingkan variabel lain dalam model JD-R. Hakanen (2006) dalam penelitian sektor publik menemukan bahwa otonomi kerja dan dukungan sosial secara langsung meningkatkan tingkat dedikasi pegawai. De Gieter et al. (2018a) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang menyediakan sumber daya strategis tidak hanya mengurangi tekanan, tetapi juga mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pertumbuhan individu, sehingga memperkuat keterikatan terhadap pekerjaan (De Gieter et al., 2018).

Dalam konteks Asia, Huang et al. (2021) menunjukkan bahwa kombinasi dukungan organisasi dan kejelasan peran meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang kemudian memediasi peningkatan work engagement dan kinerja. Secara konseptual, ketika pegawai merasakan keberlimpahan sumber daya, mereka tidak hanya mampu memenuhi tuntutan kerja, tetapi juga terdorong untuk melampaui standar minimum. Sumber daya tersebut berfungsi sebagai penguat (*reinforcement*) yang memperkuat perilaku proaktif dan dedikatif (Huang et al., 2021).

*H4: Job Resources berpengaruh positif terhadap Work Engagement*

### **Hubungan dengan Task Performance**

Kinerja pada dasarnya didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi (Koopmans et al., 2014). Borman dan Motowidlo (1993) membedakan kinerja individu ke dalam dua dimensi yang saling berkaitan, yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* merujuk pada sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas-tugas inti yang secara langsung melekat pada perannya (Borman & Motowidlo, 1993). Koopmans et al. (2011) mendefinisikan *task performance* sebagai indikator yang dapat diamati terkait kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai. Sebagai tolok ukur utama kinerja individu, efektivitas pelaksanaan tugas sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam memenuhi tuntutan inti pekerjaannya (Koopmans et al., 2011). Kemampuan tersebut merupakan kombinasi dari pengetahuan spesifik pekerjaan, keterampilan teknis, serta kapasitas kognitif, interpersonal, dan fisik yang relevan (Campbell et al., 1990; Griffin et al., 2007). Dengan demikian, kemampuan memenuhi tuntutan pekerjaan inti sangat bergantung pada ketersediaan energi, fokus kognitif, serta stabilitas emosional individu.

Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), peningkatan *job demands* yang berlebihan berpotensi mengganggu kapasitas individu dalam mempertahankan performa optimal. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi memicu proses deplesi energi yang secara bertahap menurunkan kapasitas regulasi diri dan kontrol kognitif. Ketika energi mental terkuras untuk memenuhi tekanan administratif, tenggat waktu, atau ekspektasi kinerja yang tinggi, sumber daya yang tersisa untuk mempertahankan kualitas tugas menjadi terbatas (Bakker & Demerouti, 2017).

Berbagai temuan menunjukkan bahwa *job demands* dan *burnout* berkontribusi terhadap penurunan *task performance*. Heuven et al. (2006) menegaskan bahwa *burnout* memengaruhi individu dalam pekerjaan bertekanan tinggi melalui dua jalur sekaligus. Dalam studi eksperimental terhadap 108 perawat dan 101 petugas kepolisian, ditemukan bahwa kelelahan emosional yang tinggi secara signifikan menurunkan kinerja pada individu yang menghadapi tekanan emosional berkelanjutan; skor tugas pada kedua kelompok tersebut menurun seiring meningkatnya kelelahan emosional (Heuven, E. et al., 2006). Temuan serupa dikemukakan oleh Dyrbye et al. (2019) melalui studi berskala besar di Amerika Serikat yang menunjukkan bahwa penurunan laten dalam upaya kerja, kewaspadaan, dan kontrol kognitif, yang merupakan indikator *burnout*, seperti penurunan kewaspadaan dan kontrol kognitif, berkorelasi langsung dengan menurunnya efektivitas pelayanan penanganan terhadap pasien (Dyrbye et al., 2019). Temuan ini menunjukkan bahwa akumulasi tuntutan kerja yang tinggi berdampak pada melemahnya kapasitas pelaksanaan tugas inti.

Selain itu, penelitian terhadap 537 pekerja sosial di Tiongkok oleh Tu (2022), menunjukkan bahwa *work engagement* berkorelasi positif dengan kinerja, sedangkan kelelahan memiliki korelasi negatif terhadap *task performance* (Tu et al., 2022).

*H5: Job demands berpengaruh terhadap task performance*

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *job demands* dan *job resources* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui mekanisme psikologis seperti *burnout* dan *work engagement*. Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), *job resources* diposisikan sebagai faktor motivasional utama yang mampu meningkatkan energi, komitmen, dan ketekunan individu dalam melaksanakan tugas. Sumber daya kerja seperti dukungan atasan, kejelasan peran, pelatihan, otonomi, serta umpan balik kinerja tidak hanya membantu pegawai mengatasi tekanan kerja, tetapi juga memperkuat kapasitas mereka untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Bakker & Demerouti, 2017).

Secara konseptual, *job resources* memenuhi kebutuhan psikologis dasar individu akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Pemenuhan kebutuhan tersebut meningkatkan motivasi intrinsik dan memperkuat regulasi diri, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *task performance*. De Gieter et al. (2018) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang menyediakan sumber daya strategis mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pertumbuhan individu, sehingga memperkuat kualitas pelaksanaan tugas (De Gieter et al., 2018). Dalam konteks pelayanan sosial, Su (2021) menemukan bahwa keberadaan *psychosocial resources* yang dipadukan dengan *collective psychological ownership* (CPO) secara signifikan menurunkan *burnout* dan meningkatkan kinerja pekerja sosial. Rasa kepemilikan kolektif tersebut memperkuat tanggung jawab bersama, meningkatkan ketahanan psikologis, dan mendorong kontribusi yang lebih konsisten terhadap tujuan organisasi (Su, 2021).

Meta-analisis Lesener et al. (2020) menunjukkan bahwa *job resources* memiliki hubungan positif yang stabil terhadap indikator kinerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan *engagement*. Temuan ini diperkuat oleh Hakanen (2006) yang menunjukkan bahwa otonomi kerja dan dukungan sosial meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas di sektor publik. Huang et al. (2021) juga melaporkan bahwa kombinasi dukungan organisasi dan kejelasan peran meningkatkan motivasi intrinsik, yang kemudian berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja individu.

Dalam konteks organisasi publik yang dihadapkan pada tekanan regulatif dan target kinerja yang ketat, keberadaan *job resources* menjadi faktor strategis yang memungkinkan pegawai mempertahankan fokus, akurasi, dan konsistensi dalam menyelesaikan tugas inti. Tanpa dukungan yang memadai, energi pegawai lebih banyak terserap untuk bertahan dari tekanan dibandingkan untuk menghasilkan kinerja optimal.

*H6: Job resources berpengaruh terhadap task performance*

Dalam lingkungan kerja yang ditandai oleh tekanan yang terus meningkat, *burnout* berkembang sebagai respons psikologis terhadap akumulasi stres yang tidak tertangani. *Burnout* umumnya ditandai oleh kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan rasa pencapaian pribadi (Maslach, C. & Jackson, S. E., 1984). Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga secara langsung memengaruhi kapasitas pegawai dalam melaksanakan tugas inti organisasi.

Secara teoretis, *burnout* mengganggu fungsi kognitif dan regulasi diri yang diperlukan untuk mempertahankan *task performance*. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa kelelahan emosional yang berkepanjangan mengurangi energi mental, memperlemah konsentrasi, serta menurunkan kemampuan pengambilan keputusan. Ketika individu mengalami deplesi energi yang kronis, sumber daya psikologis yang diperlukan untuk menjaga kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian tugas menjadi terbatas. Hal ini menciptakan spiral penurunan, di mana kelelahan memperburuk performa, dan penurunan performa semakin meningkatkan tekanan psikologis (Bakker & Demerouti, 2017).

Secara empiris, hubungan negatif antara *burnout* dan *task performance* telah banyak didukung. Heuven et al. (2006) menemukan bahwa pada pekerjaan bertekanan tinggi seperti perawat dan petugas kepolisian, tingkat kelelahan emosional yang tinggi secara signifikan menurunkan skor kinerja tugas (Heuven, E. et al., 2006). Dyrbye et al. (2019) dalam studi berskala besar menunjukkan bahwa *burnout* berkorelasi dengan penurunan kewaspadaan dan kontrol kognitif, yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan. Temuan ini menegaskan bahwa *burnout* bukan sekadar kondisi emosional, tetapi memiliki implikasi nyata terhadap efektivitas kerja.

Meta-analisis oleh Lesener et al. (2020) juga mengonfirmasi bahwa *burnout* merupakan prediktor negatif yang konsisten terhadap berbagai indikator kinerja individu (Lesener et al., 2020). Trépanier et al. (2015) menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat otonomi dan kepuasan peran yang rendah lebih rentan mengalami *burnout*, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan performa (Trépanier, S. G. et al., 2015). Selain itu, Bakker et al. (2014) menjelaskan bahwa tanpa intervensi sumber daya yang memadai, *burnout* dapat memicu *loss spiral* yang semakin memperparah penurunan keterlibatan dan kinerja.

*H7: Burnout berpengaruh terhadap task performance*

Pada sisi lain, job resources dan work engagement terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja. Studi Halbesleben dan Wheeler (2008) terhadap 587 pegawai dari berbagai industri menunjukkan bahwa work engagement berkorelasi positif dengan kinerja, baik berdasarkan penilaian diri (*self-reported performance*), evaluasi atasan, maupun penilaian rekan kerja (Halbesleben & Wheeler, 2008). Dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R)*, *work engagement* diposisikan sebagai hasil dari proses motivasional yang dipicu oleh ketersediaan *job resources*. Berbeda dengan *burnout* yang merefleksikan deplesi energi, *engagement* mencerminkan keberlimpahan energi dan komitmen psikologis yang mendorong performa optimal.

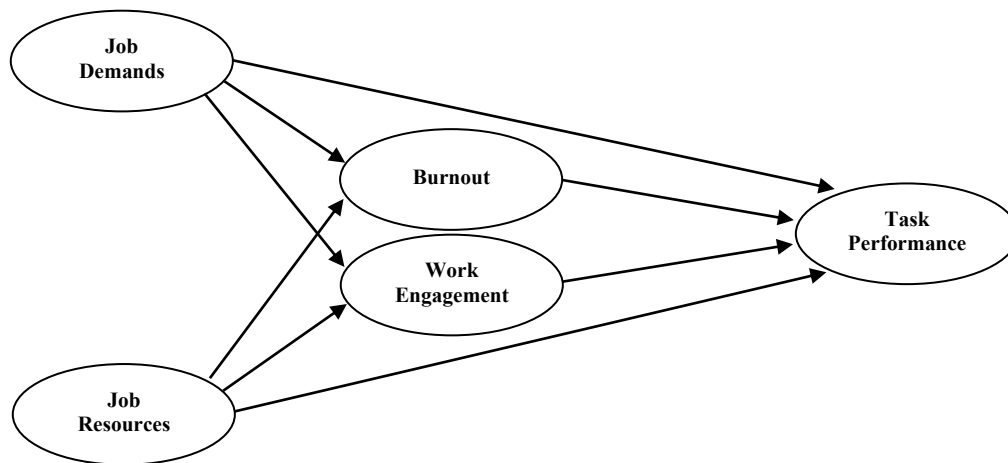
Secara teoretis, *work engagement* meningkatkan *task performance* melalui beberapa mekanisme. Pegawai yang *engaged* cenderung menunjukkan tingkat konsentrasi yang lebih tinggi, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta kesiapan untuk mengerahkan usaha ekstra. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa engagement memperkuat regulasi diri dan memperluas kapasitas kognitif, sehingga individu mampu mempertahankan kualitas dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas inti. Dengan kata lain, *engagement* tidak hanya berdampak pada sikap kerja, tetapi juga pada output kerja yang terukur.

Secara empiris, hubungan positif antara *work engagement* dan *task performance* telah banyak didokumentasikan. Halbesleben dan Wheeler (2008) menemukan bahwa work engagement berkorelasi positif dengan kinerja berdasarkan penilaian diri, evaluasi atasan, dan penilaian rekan kerja. Temuan ini menunjukkan konsistensi lintas sumber penilaian. Penelitian Song (2018) pada 481 instruktur di Korea juga melaporkan korelasi positif yang signifikan antara keterikatan kerja dan kinerja pengajaran.

Meta-analisis Christian et al. (2011) menunjukkan bahwa work engagement memiliki hubungan positif yang kuat dengan *task performance*, bahkan setelah mengontrol variabel kepribadian dan kepuasan kerja. Temuan serupa dilaporkan oleh Lesener et al. (2020), yang menyimpulkan bahwa engagement merupakan mediator penting antara job resources dan kinerja. Selain itu, Bakker et al. (2014) menjelaskan bahwa engagement dapat memicu *gain spiral*, yaitu siklus positif di mana energi dan keberhasilan kerja saling memperkuat secara berkelanjutan.

*H8: Work Engagement berpengaruh terhadap task performance*

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menjawab fenomena bervariasinya tingkat kinerja pegawai pada salah instansi DJBC. Dengan menggunakan kerangka teori JD-R, penelitian ini menganalisis bagaimana *job demands* dan *job resources* berhubungan dengan *task performance* melalui mekanisme mediasi *burnout* dan *work engagement* pada para operator.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

**METODE**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif berbasis kerangka teori *Job Demands–Resources* (JD-R). Lokasi penelitian adalah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dengan populasi sebanyak 16.254 pegawai yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dan bersifat *cross-sectional* karena data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu. Model konseptual penelitian menempatkan *job demands* dan *job resources* sebagai variabel independen, *burnout* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi, serta *task performance* sebagai variabel dependen.

Lokasi penelitian adalah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dengan populasi sebanyak 16.254 pegawai yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode *purposive sampling*. Responden ditetapkan dengan kriteria merupakan pegawai negeri sipil di lingkungan DJBC dan telah memiliki masa kerja minimal satu tahun. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa responden memiliki pemahaman yang memadai mengenai tugas, tanggung jawab, serta dinamika lingkungan kerja di Direktorat tersebut.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring menggunakan Google Forms. Sebanyak 463 kuesioner lengkap berhasil dikumpulkan dan seluruhnya memenuhi kriteria inklusi sehingga dinyatakan layak untuk dianalisis.

Penentuan ukuran sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2019) untuk analisis SEM, yaitu minimal lima kali jumlah indikator penelitian (Hair, 2019). Dengan total 66 indikator, jumlah minimum responden adalah 330 (66 × 5). Dengan demikian, jumlah sampel sebanyak 463 responden telah melampaui batas minimum dan dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dalam analisis multivariat.

Distribusi demografis responden dalam penelitian ini menunjukkan kesesuaian yang relatif proporsional dengan karakteristik populasi berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan,

jenjang jabatan, dan lokasi penempatan kerja. Kesesuaian ini meningkatkan derajat generalisasi temuan terhadap populasi yang lebih luas, sekaligus memperkuat validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan instrumen terstandar yang telah tervalidasi dalam berbagai penelitian sebelumnya. Variabel *job demands*, *job resources*, *burnout*, *work engagement*, dan *task performance* diukur menggunakan skala Likert tujuh poin. Skala ini memungkinkan responden mengekspresikan persepsi, sikap, dan pengalaman mereka secara lebih variatif terhadap fenomena yang diteliti.

*Job demands* diukur menggunakan skala *Questionnaire sur les Ressources et Contraintes Professionnelles* (QRCP), yang mencakup tiga dimensi utama: *Work Overload*, yaitu tingkat sejauh mana pekerjaan menuntut upaya fisik dan mental yang berkelanjutan; *Mental Workload*, yaitu tingkat perhatian dan konsentrasi yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan; *Task Changes*, yaitu sejauh mana perubahan tugas memengaruhi beban kerja dan tingkat stres pegawai (Lequeurre et al., 2013). *Job resources* juga diukur menggunakan skala QRCP yang terdiri atas tiga dimensi: *Relationship with Supervisor*, yaitu persepsi pegawai terhadap dukungan, pengakuan, dan kualitas hubungan dengan atasan; *Relationship with Colleagues*, yaitu persepsi terhadap dukungan serta iklim kolaboratif dengan rekan kerja; *Information*, yaitu keyakinan pegawai bahwa umpan balik dan arahan terkait kinerja tersedia secara tepat waktu dan memadai (Lequeurre, J. et al., 2013).

*Burnout* diukur menggunakan *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI). Instrumen ini menilai tingkat kelelahan emosional akibat tuntutan kerja serta kecenderungan individu untuk menciptakan jarak emosional maupun fisik terhadap pekerjaannya (Demerouti, 2008). Contoh pernyataan dalam instrumen ini adalah kecenderungan responden untuk semakin sering membicarakan pekerjaannya secara negatif.

*Work engagement* diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* versi sembilan item (UWES-9). Instrumen ini menilai tiga komponen utama, yaitu *vigor* (semangat dan energi dalam bekerja), *dedication* (dedikasi dan makna kerja), serta *absorption* (keterlibatan penuh dalam pekerjaan) (Schaufeli et al., 2006). Contoh pernyataan yang diajukan antara lain: “Dalam pekerjaan saya, saya merasa penuh energi”, “Saya antusias terhadap pekerjaan saya”, dan “Saya benar-benar tenggelam dalam pekerjaan saya”.

*Task performance* diukur menggunakan *Task Performance Scale* yang dikembangkan oleh Goodman dan Svyantek (1999). Instrumen ini menilai pencapaian tujuan kerja, kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisasi tugas, serta ketepatan dalam memenuhi tenggat waktu (Goodman & Svyantek, 1999). Skala ini menggunakan rentang tujuh poin (0–7) untuk menangkap persepsi pegawai terkait kemampuan mereka dalam mencapai target pekerjaan, merencanakan serta mengorganisasi tugas, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal.

Penggunaan skala tujuh poin memberikan tingkat sensitivitas yang memadai untuk menangkap perbedaan persepsi antarindividu secara lebih halus. Dengan demikian, risiko distorsi akibat keterbatasan pilihan jawaban yang terlalu sempit dapat diminimalkan.

Analisis validitas konstruk dilakukan melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menggunakan LISREL. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *standardized loading factor* ( $\geq 0,50$ ) dan nilai *t-value* ( $> 1,96$ ). Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Composite Reliability* ( $CR \geq 0,70$ ) dan *Cronbach's Alpha* ( $\geq 0,70$ ). Analisis deskriptif dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics untuk menggambarkan profil responden dan distribusi data. Visualisasi data dilakukan menggunakan Tableau untuk memperjelas pola distribusi dan kecenderungan variabel penelitian.

Pengujian model struktural dilakukan menggunakan *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM) dengan bantuan perangkat lunak LISREL. Analisis dilakukan dalam dua

tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (measurement model) melalui CFA dan evaluasi model struktural (structural model) untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Kelayakan model dinilai berdasarkan beberapa indeks goodness of fit, antara lain Chi-square/df (< 3,00), CFI (> 0,90), TLI (> 0,90), RMSEA (< 0,08), dan SRMR (< 0,08). Uji signifikansi parameter dilakukan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis deskriptif dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics untuk memperoleh gambaran umum mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Hasil menunjukkan bahwa rata-rata persepsi terhadap job resources berada pada kategori relatif tinggi, sedangkan burnout berada pada tingkat sedang. Work engagement dan task performance menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi, mengindikasikan adanya tingkat keterlibatan dan kinerja yang relatif baik di lingkungan penelitian.

Untuk mengevaluasi kesesuaian model dengan data empiris, dilakukan perbandingan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians yang dihasilkan oleh model teoritis. Empat indeks kesesuaian (*fit indices*) digunakan sebagai dasar evaluasi, yaitu *chi-square statistic*, *Goodness-of-Fit Index* (GFI), *root mean square residual* (RMR), dan *root mean square error of approximation* (RMSEA). Menurut Hair (2019), pemenuhan seluruh ambang batas pada setiap indeks tidak bersifat mutlak, yaitu model dapat dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang memadai apabila empat hingga lima indeks menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria (Hair, 2019). Tabel *Goodness of Fit* di bawah menunjukkan bahwa model yang diusulkan memiliki tingkat kesesuaian yang baik terhadap data.

**Tabel 1.** Hasil Model Pengukuran *Goodness of Fit*

Ukuran GOF	Nilai Acuan	JD	JR	BU	WE	TP					
Chi-Square	$p < 0,05$	97,37 ( $p=0.00$ )	<i>Good Fit</i>	150,98 ( $p=0.00$ )	<i>Good Fit</i>	205,14 ( $p=0.00$ )	<i>Good Fit</i>	358,9 ( $p=0.00$ )	<i>Good Fit</i>	70,9 ( $p=0.00$ )	<i>Good Fit</i>
GFI	Berkisar 0-1, GFI $\geq 0,9$ good fit, 0,8 $\leq$ GFI $\leq 0,9$ marginal fit	0,96	<i>Good Fit</i>	0,94	<i>Good Fit</i>	0,94	<i>Good Fit</i>	0,90	<i>Good Fit</i>	0,96	<i>Good Fit</i>
RMR	RMR $\leq 0,05$ good fit	0,052	<i>Good Fit</i>	0,051	<i>Good Fit</i>	0,076	<i>Marginal Fit</i>	0,052	<i>Good Fit</i>	0,031	<i>Good Fit</i>
RM-SEA	RMSEA $\leq 0,08$ good fit, RMSEA $\leq 0,05$ close fit	0,05	<i>Good Fit</i>	0,077	<i>Good Fit</i>	0,058	<i>Good Fit</i>	0,078	<i>Good Fit</i>	0,078	<i>Good Fit</i>

Validitas konvergen dievaluasi melalui standardized loading factor (SLF) dan nilai t. Seluruh indikator menunjukkan nilai loading di atas batas minimum yang direkomendasikan dan signifikan secara statistik ( $t > 1,96$ ). Selain itu, nilai composite reliability (CR) pada seluruh konstruk berada di atas 0,70, sedangkan nilai average variance extracted (AVE) melampaui ambang batas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal dan validitas konvergen yang memadai.

**Tabel 2.** Hasil Perhitungan CR dan AVE

Variabel	Dimensi	CR	AVE	Reliabilitas
JD	WO	0,892	0,674	Reliabel
	MW	0,933	0,778	
	CT	0,942	0,802	
JR	RS	0,935	0,783	Reliabel
	RC	0,94	0,798	
	IM	0,919	0,741	
BU	-	0,959	0,594	Reliabel
WE	-	0,961	0,591	Reliabel
TP	-	0,946	0,663	Reliabel

**Table 3.** Hasil Perhitungan CR dan AVE (2nd Order)

Variabel	CR	AVE	Reliabilitas
JD	0,862	0,689	Reliabel
JR	0,893	0,736	Reliabel

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria kelayakan, analisis dilanjutkan pada model struktural untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten sesuai dengan hipotesis penelitian.

Pengujian dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis kovarians (CB-SEM) melalui LISREL. Analisis ini memungkinkan pengujian hubungan simultan antar variabel independen, mediasi, dan dependen secara komprehensif.

**Tabel 4.** Hasil Perhitungan SLF dan T-values

	Hipotesis	Standar Koefisien	Hasil T-values	Kesimpulan
H1	JD berpengaruh positif terhadap BU	0,2	3,93	Diterima, positif dan signifikan
H2	JD berpengaruh positif terhadap WE	0,11	2,3	Diterima, positif dan signifikan
H3	JR berpengaruh positif terhadap BU	-0,3	-5,58	Diterima, negatif dan signifikan
H4	JR berpengaruh positif terhadap WE	0,44	8,44	Diterima, positif dan signifikan
H5	JD berpengaruh positif terhadap TP	0,22	5,26	diterima, positif dan signifikan
H6	JR berpengaruh positif terhadap TP	0,24	4,97	diterima, positif dan signifikan
H7	BU berpengaruh positif terhadap TP	-0,09	-2,15	diterima, negatif dan signifikan
H8	WE berpengaruh positif terhadap TP	0,52	10,29	diterima, positif dan signifikan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job demands* (JD) berhubungan signifikan dengan *burnout* (BU) dengan koefisien standar sebesar 0,20 dan nilai t sebesar 3,93. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan tuntutan kerja secara nyata memprediksi meningkatnya tingkat *burnout* pada pegawai. Dalam penelitian ini, JD juga menunjukkan hubungan positif yang kecil namun signifikan terhadap *work engagement* (WE), dengan koefisien standar sebesar 0,11 dan nilai t sebesar 2,3. Hal ini mengisyaratkan bahwa peningkatan tuntutan kerja, pada tingkat tertentu, dapat pula memicu keterikatan kerja, meskipun pengaruhnya terhadap kelelahan jauh lebih kuat.

Sebaliknya, *job resources* (JR) yang dirancang untuk meredam dampak tuntutan kerja menunjukkan hubungan negatif yang kuat terhadap *burnout* (BU), dengan koefisien standar sebesar  $-0,30$  dan nilai  $t$  sebesar  $-5,58$ . Artinya, semakin tinggi ketersediaan sumber daya kerja, semakin rendah tingkat *burnout* yang dialami pegawai. Selain itu, *job resources* juga berkontribusi positif terhadap *work engagement* (WE), dengan koefisien standar sebesar  $0,44$  dan nilai  $t$  sebesar  $8,44$ . Temuan ini menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya yang memadai secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa *job demands* (JD) memiliki pengaruh positif yang moderat dan signifikan secara statistik terhadap *task performance* (TP), dengan koefisien standar sebesar  $0,22$  dan nilai  $t$  sebesar  $5,26$ . Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun tuntutan kerja yang tinggi berpotensi menimbulkan stres, dalam konteks tertentu tuntutan tersebut juga dapat berfungsi sebagai pendorong motivasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Demikian pula, *job resources* (JR) menunjukkan hubungan positif terhadap *task performance* (TP), dengan koefisien standar sebesar  $0,24$  dan nilai  $t$  sebesar  $4,97$ . Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif serta ketersediaan sumber daya yang memadai mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Sebaliknya, *burnout* (BU) terbukti memberikan dampak negatif terhadap *task performance* (TP), dengan koefisien sebesar  $-0,09$  dan nilai  $t$  sebesar  $-2,15$ . Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan tingkat *burnout* akan menghambat kemampuan pegawai dalam mencapai kinerja yang optimal. Di sisi lain, *work engagement* (WE) menunjukkan hubungan positif yang kuat terhadap *task performance* (TP), dengan koefisien sebesar  $0,52$  dan nilai  $t$  sebesar  $10,29$ . Hasil ini mengonfirmasi bahwa pegawai dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan capaian kinerja yang lebih baik.

## Pembahasan

### Pengaruh *Job Demands* terhadap *Burnout*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demands* dan *job resources* memainkan peran penting dalam memengaruhi *task performance* pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi *burnout* dan *work engagement*. Temuan ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap kerangka JD-R yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007 yang menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi secara berkelanjutan akan menguras sumber daya psikologis dan fisik individu, sehingga meningkatkan risiko kelelahan kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam konteks DJBC, tuntutan administratif, tekanan regulatif, serta target penerimaan negara yang tinggi berpotensi menciptakan akumulasi stres yang mempercepat munculnya kelelahan emosional. Karakteristik pekerjaan yang sarat dengan akuntabilitas publik juga memperbesar tekanan psikologis karena setiap kesalahan berpotensi berdampak sistemik terhadap organisasi.

Temuan ini konsisten dengan meta-analisis Koutsimani et al. (2019) yang menunjukkan bahwa *job demands* memiliki korelasi positif yang kuat dengan *burnout* di berbagai sektor pekerjaan (Koutsimani et al., 2019). Studi Lesener et al. (2020) juga mengonfirmasi bahwa peningkatan tuntutan kerja secara signifikan memprediksi peningkatan *burnout* dalam desain longitudinal (Lesener et al., 2020). Selain itu, penelitian Rambe dan Pareke (2024) pada pegawai sektor publik Indonesia menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi secara langsung meningkatkan kelelahan emosional dan menurunkan kesejahteraan psikologis pegawai (Rambe & Pareke, 2024). Chiu et al. (2023) dalam konteks kepolisian pasca-pandemi juga menemukan bahwa stres peran menjadi prediktor signifikan *burnout* (Chiu et al., 2023). Penelitian Schaufeli (2017) turut menegaskan bahwa ketika tuntutan kerja tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, risiko kelelahan meningkat secara eksponensial (Schaufeli, 2017).

Secara psikologis, tuntutan kerja yang tinggi memerlukan alokasi energi dan perhatian yang besar. Jika kondisi ini berlangsung dalam jangka panjang tanpa pemulihan yang memadai, maka individu mengalami deplesi energi yang kronis, yang menjadi inti dari burnout (Maslach & Leiter, 2008). Dalam konteks DJBC yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis target dan akuntabilitas tinggi, tekanan yang konsisten dapat mempercepat proses ini, terutama pada unit-unit operasional dengan intensitas kerja tinggi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi teori JD-R, tetapi juga menunjukkan bahwa pengelolaan tuntutan kerja menjadi isu strategis dalam menjaga kesehatan psikologis pegawai DJBC. Intervensi organisasi yang berfokus pada redistribusi beban kerja, penataan prioritas, serta penyediaan mekanisme pemulihan kerja menjadi langkah krusial untuk mencegah eskalasi *burnout* dan menjaga keberlanjutan kinerja institusi.

### **Pengaruh *Job Demands* terhadap *Work Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, meskipun dengan koefisien yang relatif kecil. Temuan ini menarik karena secara klasik *job demands* sering diasosiasikan dengan penurunan keterikatan kerja. Namun, dalam literatur terbaru terdapat perbedaan antara *hindrance demands* dan *challenge demands* (Lepine, et al., 2005). Tuntutan yang bersifat menantang dapat memicu motivasi intrinsik dan meningkatkan keterlibatan, meskipun tetap berpotensi menimbulkan stres.

Dalam konteks penelitian ini, kemungkinan besar sebagian tuntutan kerja di DJBC dipersepsikan sebagai tantangan profesional yang bermakna, bukan semata-mata hambatan. Hal ini selaras dengan temuan Crawford et al. (2010) yang menunjukkan bahwa *challenge demands* memiliki hubungan positif dengan *work engagement* (Crawford et al., 2010). Penelitian Bakker et al. (2014) juga menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang memberikan makna dan peluang pengembangan kompetensi dapat meningkatkan *vigor* dan *dedication* (Bakker et al., 2014b). Selain itu, penelitian Tadić dan Oerlemans (2014) menemukan bahwa pegawai dengan sumber daya yang memadai cenderung merespons tuntutan kerja sebagai peluang untuk berkembang, sehingga *work engagement* tetap terjaga meskipun tekanan meningkat (Tadić & Oerlemans, 2014).

Dalam konteks sektor publik, Huang (2019) menunjukkan bahwa pegawai dengan orientasi pelayanan publik yang tinggi dapat tetap merasa *engaged* meskipun menghadapi tekanan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap makna pekerjaan memoderasi dampak tuntutan kerja terhadap keterikatan (Huang et al., 2021). Dengan kata lain, ketika pegawai memaknai pekerjaannya sebagai kontribusi strategis bagi negara, tuntutan kerja tidak selalu diterjemahkan sebagai beban, tetapi sebagai tanggung jawab profesional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demands* dalam konteks DJBC tidak sepenuhnya bersifat merusak. Sebaliknya, pada tingkat tertentu, tuntutan tersebut dapat berfungsi sebagai pendorong keterlibatan, selama tidak melampaui kapasitas adaptif pegawai. Temuan ini memperkaya literatur JD-R dengan menunjukkan adanya dinamika ganda tuntutan kerja dalam konteks birokrasi strategis, di mana tekanan dan motivasi dapat berjalan secara simultan tergantung pada persepsi dan ketersediaan sumber daya pendukung.

### **Pengaruh *Job Resources* terhadap *Burnout***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job resources* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap burnout. Artinya, semakin tinggi ketersediaan sumber daya kerja yang dimiliki pegawai, semakin rendah tingkat kelelahan yang mereka alami. Temuan ini sejalan dengan kerangka *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa sumber daya kerja berfungsi sebagai faktor protektif yang

mampu menekan dampak negatif tuntutan kerja terhadap kesejahteraan psikologis individu. Dalam jalur *health impairment process*, keberadaan sumber daya berperan sebagai penyangga (*buffer*) yang mencegah deplesi energi secara berlebihan (Bakker & Demerouti, 2007).

Secara empiris, hasil ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya. Bakker et al. (2005) menemukan bahwa dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja secara signifikan menurunkan risiko burnout (Bakker et al., 2005). Schaufeli dan Taris (2014) juga menegaskan bahwa job resources seperti otonomi kerja, umpan balik yang konstruktif, serta kejelasan peran memiliki hubungan negatif yang kuat dengan dimensi kelelahan emosional (Schaufeli & Taris, 2014). Meta-analisis Alarcon (2011) menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya organisasi merupakan prediktor penting rendahnya burnout di berbagai sektor industri (Alarcon, 2011). Penelitian terbaru oleh Lesener et al. (2020) dalam studi longitudinal turut mengonfirmasi bahwa peningkatan *job resources* secara konsisten berkorelasi dengan penurunan tingkat *burnout* dari waktu ke waktu (Lesener et al., 2020). Selain itu, penelitian Xanthopoulou et al. (2008) menekankan bahwa sumber daya kerja tidak hanya mengurangi kelelahan, tetapi juga memperkuat kapasitas psikologis individu untuk menghadapi tekanan kerja (Xanthopoulou et al., 2008).

Dalam konteks DJBC, sumber daya kerja dapat berupa dukungan pimpinan, sistem kerja yang jelas, akses terhadap informasi yang memadai, serta pembagian tugas yang proporsional. Ketika pegawai merasa mendapatkan dukungan dan memiliki kontrol atas pekerjaannya, tekanan administratif dan target kinerja yang tinggi tidak secara otomatis berubah menjadi kelelahan kronis. Sebaliknya, pegawai memiliki ruang adaptif untuk mengelola stres secara lebih efektif.

Secara teoretis, *job resources* berfungsi dalam dua mekanisme utama: sebagai alat instrumental untuk mencapai tujuan kerja dan sebagai faktor psikologis yang memenuhi kebutuhan dasar akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Pemenuhan kebutuhan ini menurunkan risiko kelelahan emosional yang menjadi inti burnout (Maslach & Leiter, 2008). Oleh karena itu, temuan penelitian ini menegaskan bahwa investasi organisasi pada penguatan sumber daya kerja bukan sekadar strategi peningkatan motivasi, melainkan langkah preventif yang krusial untuk menjaga kesehatan psikologis pegawai dan keberlanjutan kinerja institusi.

### **Pengaruh *Job Resources* terhadap *Work Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), jalur *motivational process* menjelaskan bahwa job resources tidak hanya membantu pegawai mencapai tujuan kerja, tetapi juga menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan pribadi (Bakker & Demerouti, 2007). Dengan demikian, sumber daya kerja berfungsi sebagai faktor pendorong yang meningkatkan energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*), yang merupakan tiga bagian dari *work engagement*.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian empiris. Bakker dan Bal (2010) menemukan bahwa dukungan supervisor dan kesempatan pengembangan karier secara signifikan meningkatkan engagement pegawai (Bakker & Bal, 2010). Meta-analisis Christian et al. (2011) juga menunjukkan bahwa job resources memiliki hubungan positif yang kuat dengan work engagement di berbagai sektor organisasi (Christian et al., 2011). Penelitian Xanthopoulou et al. (2007) menegaskan bahwa sumber daya kerja, seperti otonomi dan umpan balik, memperkuat sumber daya pribadi (*personal resources*) yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan kerja. Penelitian terbaru oleh Bakker dan De Vries (2021) turut menekankan bahwa kombinasi sumber

daya organisasi dan kepemimpinan suportif secara signifikan memperkuat motivasi intrinsik pegawai (Bakker & De Vries, 2021).

Dalam konteks DJBC, sumber daya kerja dapat berupa kejelasan prosedur, dukungan atasan, sistem umpan balik yang konstruktif, serta peluang pengembangan kompetensi. Ketika pegawai merasa didukung dan memiliki ruang otonomi dalam menjalankan tugasnya, mereka cenderung menunjukkan antusiasme dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang suportif juga memperkuat persepsi makna pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan dedikasi terhadap tujuan organisasi.

Secara psikologis, *job resources* memenuhi kebutuhan dasar individu akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Self-Determination*. Pemenuhan kebutuhan ini memperkuat motivasi intrinsik dan mendorong keterlibatan aktif dalam pekerjaan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan work engagement di DJBC tidak semata-mata bergantung pada pengurangan tuntutan kerja, tetapi lebih pada bagaimana organisasi secara strategis menyediakan sumber daya yang memadai dan berkelanjutan. Investasi pada *job resources* dengan demikian merupakan strategi struktural yang efektif untuk membangun energi kolektif dan mempertahankan kinerja unggul dalam jangka panjang.

### **Pengaruh *Job Demands* terhadap *Task Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *task performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja, tetapi dalam kondisi tertentu justru dapat berfungsi sebagai pendorong peningkatan performa. Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), meskipun *job demands* sering dikaitkan dengan jalur *health impairment process*, literatur juga mengakui bahwa tuntutan yang bersifat menantang (*challenge demands*) dapat memicu motivasi dan meningkatkan kinerja (Bakker & Demerouti, 2007).

Temuan ini sejalan dengan penelitian LePine et al. (2005) yang membedakan antara *challenge demands* dan *hindrance demands*, di mana tuntutan yang dipersepsikan sebagai tantangan memiliki hubungan positif dengan kinerja. Meta-analisis Crawford et al. (2010) juga menunjukkan bahwa *challenge demands* berasosiasi positif dengan *task performance* karena mendorong individu untuk mengalokasikan energi dan perhatian secara lebih fokus (Crawford et al., 2010). Selain itu, penelitian Podsakoff et al. (2007) menemukan bahwa tekanan kerja yang moderat dapat meningkatkan konsentrasi dan produktivitas selama individu memiliki kapasitas adaptif yang memadai (Podsakoff et al., 2007). Studi Tadić et al. (2014) turut menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja dengan dukungan sumber daya yang cukup, tuntutan kerja dapat meningkatkan performa melalui peningkatan keterlibatan (Tadić & Oerlemans, 2014).

Dalam konteks DJBC, tuntutan kerja seperti target penerimaan negara, kepatuhan terhadap regulasi, serta dinamika pengawasan dan pelayanan publik dapat menciptakan standar kinerja yang tinggi. Ketika tuntutan tersebut dipersepsikan sebagai tanggung jawab profesional dan bagian dari kontribusi strategis terhadap negara, pegawai cenderung meningkatkan intensitas dan kualitas usaha kerjanya. Situasi ini dapat mendorong munculnya fokus, disiplin, dan orientasi hasil yang lebih kuat.

Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa hubungan positif ini tidak bersifat tanpa batas. Literatur menunjukkan bahwa ketika tuntutan kerja melampaui kapasitas individu atau tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, dampaknya dapat berbalik menjadi negatif (Bakker et al., 2014). Dengan kata lain, efek positif *job demands* terhadap *task performance* bersifat kondisional dan bergantung pada keseimbangan struktural dalam organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks DJBC, *job demands* dapat berfungsi sebagai stimulus kinerja selama berada pada tingkat yang terkelola dan tidak bersifat eksekutif. Temuan ini memperkaya pemahaman mengenai dinamika tuntutan kerja dalam organisasi sektor publik yang berorientasi pada target dan akuntabilitas tinggi.

## **Pengaruh *Job Resources* terhadap *Task Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *task performance*. Temuan ini menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja tidak hanya berperan dalam menjaga kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga secara langsung meningkatkan kualitas dan efektivitas pelaksanaan tugas. Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), *job resources* merupakan faktor kunci dalam jalur *motivational process*, yang mendorong individu untuk menginvestasikan energi, keterampilan, dan komitmen mereka dalam mencapai tujuan kerja (Bakker & Demerouti, 2007).

Secara empiris, hasil ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu. Bakker et al. (2014) menunjukkan bahwa sumber daya kerja seperti otonomi dan dukungan sosial berkorelasi positif dengan kinerja tugas (Bakker et al., 2014). Christian et al. (2011) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa *job resources* memiliki hubungan langsung dan tidak langsung terhadap *task performance* melalui peningkatan *work engagement* (Christian et al., 2011). Penelitian Xanthopoulou et al. (2009) juga menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya organisasi memperkuat kapasitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif (Xanthopoulou et al., 2008). Temuan terbaru dari Bakker dan De Vries (2021) semakin menguatkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan suportif dan akses terhadap sumber daya kerja meningkatkan produktivitas individu secara signifikan (Bakker & De Vries, 2021).

Dalam konteks DJBC, *job resources* dapat berupa kejelasan regulasi, sistem informasi yang terintegrasi, dukungan atasan, pelatihan berkelanjutan, serta pembagian tugas yang proporsional. Ketika pegawai memiliki akses terhadap sumber daya tersebut, mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, akurat, dan efisien. Sumber daya kerja juga mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan rasa percaya diri dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja.

Secara teoretis, *job resources* membantu individu mencapai tujuan kerja melalui dua mekanisme utama: pertama, menyediakan alat dan dukungan yang mempermudah penyelesaian tugas; kedua, meningkatkan motivasi intrinsik melalui pemenuhan kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa investasi organisasi dalam memperkuat *job resources* merupakan strategi struktural yang efektif untuk mendorong *task performance* yang berkelanjutan, khususnya dalam lingkungan birokrasi dengan tuntutan akuntabilitas tinggi seperti DJBC

## **Pengaruh *Burnout* terhadap *Task Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *task performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi yang dialami pegawai, maka semakin rendah kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), *burnout* merupakan konsekuensi dari proses *health impairment* yang terjadi ketika tuntutan kerja melebihi kapasitas adaptif individu dan tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (Bakker & Demerouti, 2007). Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas kinerja.

Secara empiris, hasil ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu. Meta-analisis Taris (2006) menunjukkan bahwa *burnout* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan

berbagai indikator kinerja pekerjaan (Taris, 2006). Penelitian Halbesleben dan Bowler (2007) juga menemukan bahwa kelelahan emosional secara langsung menurunkan performa tugas dan meningkatkan kecenderungan perilaku kontraproduktif (Halbesleben & Bowler, 2007). Studi Swider dan Zimmerman (2010) menegaskan bahwa individu dengan tingkat *burnout* tinggi cenderung menunjukkan penurunan produktivitas dan peningkatan niat untuk keluar dari organisasi (Swider & Zimmerman, 2010). Selain itu, penelitian Dyrbye et al. (2019) dalam sektor pelayanan publik menunjukkan bahwa *burnout* berkorelasi dengan menurunnya kualitas pelayanan dan efektivitas kerja (Dyrbye, L. N. et al., 2019).

Dalam konteks DJBC, *burnout* dapat muncul akibat tekanan target penerimaan negara, kompleksitas regulasi, serta tingginya tuntutan akuntabilitas. Ketika pegawai mengalami kelelahan kronis, kapasitas kognitif dan emosional mereka untuk mempertahankan standar kerja yang tinggi menjadi terganggu. Akibatnya, akurasi, ketelitian, serta kecepatan dalam menyelesaikan tugas dapat menurun. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi memengaruhi kualitas layanan publik dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Secara psikologis, *burnout* menyebabkan deplesi energi yang mengurangi kemampuan individu untuk mengalokasikan sumber daya mental secara optimal. Individu menjadi kurang fokus, lebih mudah mengalami kesalahan, dan kehilangan motivasi intrinsik untuk berprestasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan *burnout* bukan hanya isu kesejahteraan pegawai, tetapi juga isu strategis organisasi. Upaya preventif melalui penguatan *job resources* dan pengendalian *job demands* menjadi langkah krusial untuk menjaga keberlanjutan *task performance* dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada target tinggi seperti DJBC.

## **Pengaruh Work Engagement terhadap Task Performance**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *task performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi cenderung menunjukkan kualitas dan efektivitas kinerja yang lebih baik. Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), *work engagement* merupakan hasil dari *motivational process*, di mana ketersediaan sumber daya kerja mendorong munculnya energi dan komitmen yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa (Bakker & Demerouti, 2007).

Secara empiris, hasil ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu. Meta-analisis Christian et al. (2011) menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan positif yang kuat dengan *task performance* di berbagai konteks organisasi (Christian et al., 2011). Halbesleben dan Wheeler (2007) juga menemukan bahwa pegawai yang *engaged* cenderung lebih proaktif, fokus, dan menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas (Halbesleben & Bowler, 2007). Penelitian Bakker dan Bal (2010) menegaskan bahwa tingkat *engagement* yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (Bakker & Bal, 2010). Selain itu, studi Rich et al. (2010) menjelaskan bahwa *engagement* memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja, sehingga menjadi mekanisme psikologis utama dalam meningkatkan performa individu (Rich, 2010). Temuan terbaru dari Saks (2019) turut memperkuat bahwa keterikatan kerja berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan usaha dan persistensi dalam bekerja (Saks, 2019).

Dalam konteks DJBC, *work engagement* dapat tercermin dalam semangat pegawai untuk mencapai target penerimaan negara, ketelitian dalam menjalankan fungsi pengawasan, serta komitmen dalam memberikan pelayanan publik yang optimal. Pegawai yang *engaged* tidak hanya menyelesaikan tugas sesuai standar minimal, tetapi juga menunjukkan dedikasi tambahan

untuk memastikan kualitas hasil kerja. Tingkat *absorption* yang tinggi memungkinkan pegawai untuk lebih fokus dan minim distraksi, sehingga kesalahan kerja dapat ditekan.

Secara psikologis, *work engagement* meningkatkan kapasitas individu untuk mengalokasikan energi dan perhatian secara optimal terhadap tugas yang dihadapi. Individu yang engaged cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat, daya tahan terhadap tekanan, serta orientasi pencapaian yang tinggi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan *task performance* di lingkungan DJBC sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun dan mempertahankan *work engagement* pegawai. Investasi pada strategi peningkatan engagement bukan sekadar upaya peningkatan semangat kerja, melainkan strategi kunci dalam menjaga kinerja institusi yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

## SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa keseimbangan antara *job demands* dan *job resources* merupakan determinan utama *task performance* pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). *Job demands* terbukti secara signifikan meningkatkan *burnout*, namun pada saat yang sama juga memiliki potensi mendorong kinerja ketika dipersepsikan sebagai tantangan yang memotivasi. Sebaliknya, *job resources* menunjukkan peran yang lebih konsisten dan konstruktif, yaitu menekan *burnout* serta meningkatkan *work engagement*, yang selanjutnya berdampak positif terhadap *task performance*. *Work engagement* muncul sebagai mekanisme mediasi yang paling kuat dalam menjembatani sumber daya kerja dengan peningkatan kinerja, sedangkan *burnout* terbukti melemahkan performa. Temuan ini memperkuat validitas kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) dalam konteks sektor pegawai negeri Indonesia dan menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja tidak cukup hanya melalui peningkatan target, tetapi harus diimbangi dengan penguatan dukungan struktural, otonomi kerja, serta kejelasan peran. Secara praktis, hasil ini memberikan arahan bahwa kebijakan pengelolaan SDM di DJBC perlu berfokus pada desain kerja yang menantang namun terkalibrasi, serta investasi berkelanjutan pada sumber daya kerja untuk menjaga keberlanjutan kinerja organisasi.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal secara longitudinal. Kedua, penggunaan instrumen *self-report* berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Ketiga, penelitian ini berfokus pada satu institusi sehingga generalisasi ke sektor publik lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk menguji dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu, serta mempertimbangkan pendekatan *multi-source data* untuk meminimalkan bias subjektivitas. Selain itu, eksplorasi variabel moderator seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau public service motivation dapat memperkaya pemahaman mengenai kondisi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap kinerja. Dengan pengembangan tersebut, model JD-R dapat diuji secara lebih komprehensif dalam menjelaskan dinamika kesejahteraan dan performa pegawai sektor publik di Indonesia.

## REFERENSI

- Alarcon, G. (2011). A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Aziz, M. A., Pramesthi, R. A., & Praja, Y. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Komitmen Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (Jme)*, 4(8), 1839. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i8.6995>

- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- 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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98).
- Campbell, J. P., McHenry Jeffrey J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575.
- Capone, V. & Petrillo, G. (2020). Mental health in teachers: Relationships with job satisfaction, efficacy beliefs, burnout and depression. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 39(5), 1757–1766.
- Chiu, J.-T., Chou, P.-P., & Wang, C.-Y. (2023). Public Service Motivation, Role Stress, and Job Burnout of Police Post-Covid-19: A Study of the Police in Taipei City in Taiwan. *Policing a Journal of Policy and Practice*, 17. <https://doi.org/10.1093/police/paac055>
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 361–372. <https://doi.org/10.1037/ocp0000098>
- Demerouti, E. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., Johnson, L. A., Johnson, P. O., Satele, D., & West, C. P. (2019). A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism, and job performance among American nurses. *BMC Nursing*, 18(1), 57.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of Psychology*, 43, 495–513.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, Wm. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Halbesleben, J. & Wheeler, A. (2010). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242–256.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222–235.
- Huang, C., Xie, X., Cheung, S. P., Zhou, Y., & Ying, G. (2021). Job Demands, Resources, and Burnout in Social Workers in China: Mediation Effect of Mindfulness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10526. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910526>
- Jotabá, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., & Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1–18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
- Kant, I. J., Jansen, N. W. H., Amelsvoort, L. G. P. M., Mohren, D. C. L., & Swaen, G. M. H. (2004). Burnout among the working population. *Results of the Maastricht Cohort Study*, 17(1), 5–17.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
- Lepine, J., Podsakoff, N., & Lepine, M. (n.d.). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *The Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lequeurre, J., Gillet, N., Ragot, C., & Fouquereau, E. (2013). *Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources*. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2013-4-page-93.htm>
- Lesener, T., Pleiss, L., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). The Study Demands-Resources Framework: An Empirical Introduction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 5183. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145183>
- Mardiana, D. (2020). Factors affecting employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *Journal of Public Administration Studies*, 1(2).
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133–153.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Nurmansyah, A. (2025). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Sosial Kota Surabaya. *Mutiara Multidisciplinary Scientific Journal*, 3(7), 685–693. <https://doi.org/10.57185/mutiara.v3i7.399>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Rambe, H., & Pareke, F. J. (2024). Peran Mediasi Burnout Dalam Pengaruh Emotional Exhaustion Dan Work Overload Terhadap Job Performance PNS Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 7(1), 814–829. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1483>
- Rich, B. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Safenda, A. R., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2025). Workload, Stress, and Motivation as Key Drivers of Employee Performance. *Academia Open*, 10(2). <https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.11733>
- Saks, A. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *SPECIAL ISSUE: EMPLOYEE ENGAGEMENT*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43–68). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schaufeli, W., Salanova, M., & González-Romá, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Su, X. (2021). Validation of the Chinese Version of the Turnover Intention Scale in Social Workers. *Journal of Social Service Research*, 47(2), 207–218. <https://doi.org/10.1080/01488376.2020.1738312>
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Tadić, M., & Oerlemans, W. (2014). Challenge Versus Hindrance Job Demands and Well-Being: A Diary Study on the Moderating Role of Job Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>

- 
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Tóth-Király, I., Katz-Zeitlin, E., Houle, S., Fernet, C., & Morin, A. (2023). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being. *Applied Psychology*, 73, 157–184. <https://doi.org/10.1111/apps.12468>
- Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286–305.
- Tu, B., Luo, X., Sitar, S., & Huang, C. (2022). Job demands, resources, and task performance in Chinese social workers: Roles of burnout and work engagement. *Frontiers in Public Health*, 10, 908921. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.908921>
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.345>