

## HUBUNGAN KELELAHAN EMOSI DAN WORK ENGAGEMENT: PERAN RESILIENSI SEBAGAI MODERATOR

Chyntia Karolina<sup>1</sup>, P. Tommy Y. S. Suyasa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Psikologi Jenjang Sarjana, Universitas Tarumanagara, Jakarta  
Email: [chyntia.705190188@stu.untar.ac.id](mailto:chyntia.705190188@stu.untar.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara, Jakarta  
Email: [tommys@fpsi.untar.ac.id](mailto:tommys@fpsi.untar.ac.id)

Masuk: 25-07-2023, Revisi: 18-08-2023, Diterima untuk diterbitkan: 30-08-2023

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah resiliensi berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kelelahan emosi dan *work engagement*. Kelelahan emosi dapat diartikan sebagai kondisi dimana seseorang merasakan kejenuhan/kebosanan, kurang bersemangat, kurang berdaya dalam menyelesaikan pekerjaan pribadi atau dalam melayani klien. *Work engagement* adalah keadaan pikiran yang positif, yang dicirikan dengan adanya *dedication, vigor, dan absorption* pada diri individu (Schaufeli et al. 2002). Penelitian sebelumnya (Ferreira et al., 2018) menyatakan bahwa tingkat kelelahan emosi dapat memprediksi penurunan *work engagement*. Untuk itu, perlu diusahakan bagaimana mengidentifikasi kelelahan emosional, agar *work engagement* tidak menurun. Dalam penelitian ini, resiliensi diajukan sebagai moderator antara kelelahan emosi dan *work engagement*. Resiliensi adalah kemampuan individu dalam mengembalikan diri dari kondisi yang buruk menuju kondisi yang lebih baik (Luthans 2002). Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kelelahan emosi adalah *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) dari Kristensen et al., (2005). Kemudian alat ukur yang digunakan untuk mengukur *work engagement* adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli et al., (2006). Resiliensi diukur dengan *Connor-Davidson Resilience scale* (CD-RISC), yang dikemukakan oleh Connor dan Davidson, (2003). Jumlah partisipan pada penelitian adalah 120 orang, bekerja sebagai karyawan swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resiliensi tidak berperan sebagai moderator antara kelelahan emosi dan *work engagement*. Pada partisipan yang memiliki resiliensi rendah maupun tinggi, kelelahan emosi tidak memprediksi turunnya *work engagement*.

**Kata Kunci:** Kelelahan Emosi, *Work Engagement*, Resiliensi, Moderator, *Job-Demand Resource*.

### ABSTRACT

*This research aims to examine whether resilience acts as a moderator in the relationship between emotional exhaustion and work engagement. Emotional exhaustion can be defined as a state in which an individual experiences feeling of weariness, lack of enthusiasm, and reduced effectiveness in completing personal tasks or serving clients. Work engagement refers to a positive state of mind characterized by dedication, vigor, and absorption in one's work (Schaufeli et al., 2002). Previous research (Ferreira et al., 2018) has indicated that higher levels of emotional exhaustion can predict a decline in work engagement. Therefore, it is important to identify emotional exhaustion in order to prevent a decrease in work engagement. In this study, resilience is proposed as a moderator between emotional exhaustion and work engagement. Resilience is defined as an individual's ability to bounce back from adversity and improve their well-being (Luthans, 2002). The measurement tool used to assess emotional exhaustion is the Copenhagen Burnout Inventory (CBI) developed by Kristensen et al., (2005). Next, the measurement tool utilized to assess work engagement is the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al., (2006). Lastly, resilience is measured using the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) introduced by Connor and Davidson, (2003). The study included 120 participants employed in the private sector. The results of the research demonstrate that resilience does not acts as a moderator in the relationship between emotional exhaustion and work engagement. Specifically, in participants who had low or high resilience, emotional exhaustion was not able to predict a decrease in work engagement.*

**Keywords:** Emotional Exhaustion, *Work Engagement*, Resilience, Moderator, *Job-Demand Resource*.

Kesejahteraan psikologis individu di lingkungan kerja telah menjadi pusat penting dalam penelitian organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Kelelahan emosional adalah salah satu penyebab hilangnya kesejahteraan psikologis tersebut. Dalam penelitian ini telah dilakukan wawancara kepada karyawan yang memiliki masalah dengan rekan kerja dan tuntutan deadline tugas hariannya. Ketika karyawan tersebut berada pada kondisi tersebut, ia mengalami kehilangan fokus dalam bekerja, perasaan lebih sensitif, mudah marah ketika berbicara dengan rekan kerja, kehilangan rasa *enjoy* dalam bekerja, hingga kehilangan rasa semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Maslach et al. (1986), kelelahan emosional adalah timbulnya perasaan keputusasaan, hilangnya harapan, dan adanya kecenderungan *burnout*. Menurut Gaines dan Jernier (1983), kelelahan emosional adalah keadaan ketika emosi individu telah berkurang atau habis, kemudian mereka merasa tidak mampu dalam mengendalikan diri mereka pada level psikologis. Menurut Maslach dan Jackson (1981), kelelahan emosional mencakup perasaan penat, perasaan seperti seluruh rasa semangat telah habis, kesal, dan frustrasi. Kelelahan emosional sebagai komponen dari *burnout* dan *work engagement* adalah dua variabel yang saling terkait dalam konteks psikologi industri.

Pada penelitian sebelumnya oleh Ferreira et al. (2018), menyatakan bahwa kelelahan emosional dapat memprediksi *work engagement*. Menurut Schaufeli et al. (2002) *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan dan dicirikan oleh *dedication*, *vigor*, dan *absorption*. Maksud dari kelelahan emosional dapat memprediksi *work engagement* adalah semakin individu mengalami kelelahan secara emosional seperti hilangnya semangat, hilangnya energi untuk bekerja, dan kehilangan fokus dalam bekerja, maka semakin rendah *work engagement* individu tersebut. Pada penelitian sebelumnya telah menjelaskan bagaimana kelelahan emosional dapat menurunkan *work engagement* dengan menggunakan teori *conservation of resource* (COR; Hobfoll, 1988). Dalam teori COR dijelaskan bahwa pembahasan mengenai proses mendapatkan sumber daya (*resources*) pada diri individu lebih diutamakan, daripada proses mengeluarkan sumber daya (*resources*) untuk menjaga dan mempertahankan diri dalam lingkungan kerja. Dalam teori COR terdapat beberapa prinsip mengenai (*resources*), salah satunya ialah ketika sumber daya pada individu berkurang maka individu tersebut akan berupaya dalam melindungi sumber daya yang tersisa (Hobfoll, S. E. 1989). Jadi, ketika individu mengalami kelelahan emosi, maka individu tersebut akan berusaha melindungi sumber daya yang tersisa dalam upaya mempertahankan *work engagement* mereka. Dengan demikian, dari teori tersebut dapat dipahami mengapa individu yang mengalami kelelahan emosi dapat memiliki *work engagement* yang menurun. Kelelahan emosi telah dikatakan memiliki dampak negatif bagi *work engagement*, mengurangi motivasi kerja dan keterlibatan individu dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, perlu ada upaya dalam mengatasi kelelahan emosi tersebut agar meningkatkan *work engagement*.

Pada teori kepribadian mengklaim bahwa cara individu merespons terhadap lingkungannya tergantung pada sifat individu itu sendiri (Swider & Zimmerman, 2010). Maka sifat individu dapat mempengaruhi kerentanan individu terhadap tingkat kelelahan emosi yang tinggi. Salah satu sifat kepribadian yang dapat mempengaruhi kapasitas individu dalam menghadapi kelelahan emosi adalah resiliensi (Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. 2019). Menurut, Alsharif, A. (2020), resiliensi dapat menjadi faktor protektif terhadap kelelahan emosi, resiliensi juga secara signifikan berbanding terbalik dengan kelelahan emosi. Menurut Luthans (2002), resiliensi didefinisikan sebagai “kemampuan individu dalam mengembalikan diri dari kondisi yang buruk (kegagalan, permasalahan, perbedaan) menuju kondisi yang lebih baik/positif”. Menurut Block dan Kremen (1996), resiliensi adalah kondisi pemikiran yang positif, optimistik, dan kreatif sehingga individu kembali mengalami emosi positif. Pada penelitian Al-Hawari et al. (2019), resiliensi dapat berperan sebagai (*emotional coping*) dalam mengurangi kelelahan emosi yang disebabkan oleh emosi negatif dari kekerasan supervisor/klien. Hal ini terjadi karena individu yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi diasumsikan dapat menangani psikologis mereka lebih baik

daripada individu dengan resiliensi rendah. Dari pernyataan dan definisi tersebut dapat dilihat bahwa resiliensi dapat diuji menjadi mekanisme dalam mengatasi kondisi kelelahan emosi (*emotional coping*) yang dialami individu. Dalam penelitian sebelumnya oleh Kunzelman dan Rigotti (2020), pernah menguji resiliensi sebagai moderator antara *time pressure* dan *work engagement* menggunakan teori *Job-demand resources* (JD-R). Dalam teori JD-R dinyatakan bahwa *personal resource* dapat memberikan individu pemahaman yang lebih baik dalam membedakan *well being* mereka. Dalam penelitian tersebut, resiliensi berfungsi sebagai *personal resources* yang dapat menjadi moderator dalam hubungan antara *time pressure* dan *work engagement*. Artinya, ketika individu memiliki resiliensi, tekanan waktu tidak menurunkan *work engagement*.

Penelitian tersebut telah membuktikan bahwa resiliensi dapat berperan sebagai moderator antara *time pressure* dan *work engagement*, namun Kunzelman dan Rigotti tidak membahas kelelahan emosional sebagai prediktor dari terjadinya penurunan *work engagement*. Kemudian, pada penelitian lain oleh Al-Hawari et al., (2019) juga pernah membahas resiliensi sebagai moderator antara kelelahan emosional dengan *self-reported capacity to satisfy costumers* dan *supervisor reported service performance* menggunakan teori JD-R. Dalam penelitian tersebut Al-Hawari et al., (2019) mengusulkan bahwa resiliensi dapat memoderasi hubungan antara *costumer incivility* dengan kelelahan emosional. Artinya, individu yang mengalami kelelahan emosional dan kekerasan pelanggan dapat diatasi jika ada resiliensi pada diri individu tersebut. Walaupun dalam penelitian tersebut membahas kelelahan emosional sebagai prediktor namun, keterikatan kerja tidak menjadi variabel kriteria dalam penelitian tersebut. Sehingga dalam penelitian ini, penulis akan mengusulkan resiliensi sebagai moderator dalam hubungan antara kelelahan emosional dan *work engagement*.

Penelitian ini ingin mengetahui apakah kelelahan emosi dapat memprediksi *work engagement* kemudian, apakah resiliensi dapat berperan sebagai moderator dalam meningkatkan hubungan antara kelelahan emosional dan *work engagement*. Penelitian ini akan mengambil sampel partisipan karyawan swasta dalam bidang retail. Kemudian, mengukur apakah resiliensi dapat mengurangi kelelahan emosional dan meningkatkan hubungan positif terhadap *work engagement*. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi penelitian sebelumnya dan bermanfaat dalam penelitian berikutnya.

### **Hubungan Kelelahan Emosional dan Keterikatan Kerja**

Dalam lingkungan kerja, *burnout* adalah salah satu masalah psikologis yang paling sering dibahas dalam penelitian. *Burnout* dapat dilihat dari beberapa dimensinya antara lain: (a) *emotional exhaustion*, (b) *personal accomplishments*, dan (c) *cynicism*. *Emotional exhaustion* atau kelelahan emosi dapat diartikan sebagai berkurangnya emosional individu, moral, dan segala sumber daya dalam diri yang mencakup sisi psikologis individu (Maslach et al., 2001). Menurut Gaines dan Jermier (1986), kelelahan emosional adalah keadaan ketika emosi individu telah berkurang atau habis, kemudian mereka merasa tidak mampu dalam mengendalikan diri pada level psikologis. Dalam beberapa penelitian masa kini, kelelahan emosional telah dianggap sebagai faktor terbesar dalam *burnout*. Pada penelitian sebelumnya oleh Ferreira et al. (2018), telah membahas kelelahan emosi dengan menggunakan teori *conservative of resources* (COR). Menurut Ferreira et al. (2018), teori COR telah mengusulkan bahwa individu berusaha untuk mempertahankan, mengumpulkan, dan melindungi sumber daya (*resources*) yang paling berharga dalam diri mereka. Dengan banyaknya tuntutan kerja maka, individu akan merasa bahwa sumber daya (*resources*) dalam diri mereka akan terancam kemudian menimbulkan rasa lelah secara emosional.

Hubungan antara kelelahan emosi dan *work engagement* menjadi perhatian utama dalam penelitian psikologi industri. Pada penelitian sebelumnya oleh Ferreira et al. (2018), telah mengusulkan bahwa kelelahan emosi memiliki hubungan yang signifikan dengan *work engagement*. Kelelahan emosi merujuk pada kondisi dimana individu mengalami kelelahan secara emosional yang berkelanjutan akibat tuntutan yang tinggi dan tekanan psikologis di tempat kerja. Di sisi lain, *work engagement* menjadi faktor penting

dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. *work engagement* adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan dan dicirikan oleh *dedication*, *vigor*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Berdasarkan teori *job-demand resource* (JDR), menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti beban kerja yang berlebihan, kurangnya kontrol atas pekerjaan, dan interaksi sosial yang buruk, dapat menyebabkan kelelahan emosi. Kelelahan emosi tersebut kemudian berdampak negatif pada *work engagement*, mengurangi motivasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaan mereka.

H<sub>1</sub>: Terdapat hubungan antara kelelahan emosional dan *work engagement*

### **Peran Resiliensi Sebagai Moderator**

Menurut Luthans (2002), *resilience* sebagai “kemampuan individu dalam mengembalikan diri dari kondisi yang buruk (kegagalan, permasalahan, perbedaan) menuju kondisi yang lebih baik/positif”. Menurut Block dan Kremen (1996), resiliensi adalah kondisi pemikiran yang positif, optimistic, dan kreatif sehingga individu kembali mengalami emosi positif. Menurut Al-Hawari et al., (2019), resiliensi dapat berperan sebagai (*coping*) dalam mengurangi kelelahan emosi (*emotional exhaustion*) yang disebabkan oleh emosi negatif dari kekerasan supervisor/klien. Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas bahwa resiliensi dapat menjadi (*emotional coping*) terhadap kelelahan emosi, salah satunya penelitian oleh Al-Hawari et al. (2019). Dalam penelitian tersebut Al-Hawari et al., membahas bahwa dalam teori kepribadian mengklaim bahwa cara individu merespons terhadap lingkungannya tergantung pada sifat individu itu sendiri maka, sifat individu dapat mempengaruhi kerentanan karyawan terhadap tingkat kelelahan emosi yang tinggi dan salah satu sifat kepribadian yang dapat mempengaruhi kapasitas karyawan menghadapi kelelahan emosional adalah resiliensi. Adapun penelitian lain yang memiliki pendapat mengenai peran resiliensi sebagai moderator, yaitu oleh Kunzelman dan Rigotti (2020). Dengan menggunakan teori *job demand resource* (JDR), dinyatakan bahwa *personal resource* dapat memberikan individu pemahaman yang lebih baik dalam membedakan well being mereka. Jadi, resiliensi berfungsi sebagai *personal resources* yang dapat menjadi moderator terhadap kelelahan emosional.

H<sub>2</sub>: Resiliensi berperan sebagai moderator antara kelelahan emosional dan *work engagement*.

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif non eksperimental dengan alat ukur pengambilan data berupa kuesioner. Penelitian ini dilakukan pada karyawan *retail store*. Pengambilan data dilakukan menggunakan kuesioner yang dilakukan secara offline melalui link *google form*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS).

### **Partisipan**

Rentang usia subjek pada penelitian ini yaitu dari umur 19 sampai 50 tahun. Pada penelitian ini, peneliti tidak membatasi jenis kelamin, ras, dan agama subjek. kemudian seluruh subjek pada penelitian ini diambil berdasarkan kesesuaian subjek dengan karakteristik yang telah ditentukan. Jumlah karyawan yang bekerja pada saat pengambilan data sebanyak 120 orang. Dari 120 data, terdapat 93 partisipan penelitian yang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 77.5%. dan sisanya merupakan partisipan yang berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 27 orang dengan persentase sebesar 22.5%.

Rentang pendidikan terakhir partisipan pada penelitian ini adalah minimal SMA dan maksimal tingkat pendidikan adalah S1. Jumlah partisipan dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 110 orang. Sedangkan jumlah partisipan dengan pendidikan terakhir S1 adalah 10 orang. Lama masa bekerja partisipan pada penelitian ini minimal dibawah 5 tahun. Minimal masa bekerja partisipan pada penelitian ini adalah 1 tahun sedangkan maksimal masa bekerja pada partisipan adalah 26 tahun. Pada penelitian ini partisipan dengan golongan *supervisor* terdiri dari 9 orang dengan persentase 7.5%, pada golongan *sales attendant* terdiri dari 59 orang dengan persentase 49.2%, golongan *costumer service* terdiri dari 31 orang dengan persentase 25.8%, pada golongan *cashier* terdiri dari 12 orang dengan persentase 10%, dan pada golongan *applicator* terdiri dari 9 orang dengan persentase 7.5%.

### **Pengukuran (Panduan Wawancara/Observasi)**

Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yang berisikan pertanyaan. Kuesioner tersebut mengukur kelelahan emosional, resiliensi, dan *work engagement*.

*Work Engagement*. Variabel Dependent pada penelitian ini adalah variabel *work engagement*. Peneliti menggunakan alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli et al., (2006). Awalnya alat ukur tersebut memiliki 17 item namun, telah di ringkas menjadi 9 item dengan 3 dimensi yaitu, *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. Skala yang digunakan dalam alat ukur ini adalah skala likert 7 poin mulai dari 0 hingga 6 dengan, (0) Tidak pernah; (1) Hampir tidak pernah (beberapa kali dalam setahun); (2) Jarang (sekali dalam sebulan); (3) Terkadang (beberapa kali dalam sebulan); (4) Sering (sekali dalam seminggu); (5) Sangat sering (beberapa kali dalam seminggu); dan (6) Selalu (setiap hari). Contoh butir pada alat ukur tersebut adalah “Di tempat kerja Saya merasa penuh dengan energi”. Menurut Schaufeli et al., (2006) nilai koefisien *Cronbach's alpha* pada alat ukur UWES-9 tersebut berkisaran antara .85 dan .92 dengan nilai tengah .92.

*Kelelahan emosional*. Variabel independen pada penelitian ini adalah variabel kelelahan emosi. Peneliti menggunakan alat ukur *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) dari Kristensen et al., (2005) alat ukur *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) tersebut memiliki 19 item dengan keseluruhan isi item negatif. Skala yang digunakan dalam alat ukur ini adalah skala likert 5 poin, dimulai dari 1 yang berarti hampir tidak pernah hingga 5 hampir selalu. Semakin tinggi skor yang didapatkan pada CBI, maka akan menunjukkan bahwa partisipan mengalami kelelahan emosi. Alat ukur CBI terdiri dari 3 dimensi yaitu *Personal Burnout*, Contoh butir pada dimensi tersebut adalah “Seberapa sering Anda merasa lelah secara emosional?”. Kemudian dimensi *Work-related Burnout*, contoh butir pada dimensi tersebut adalah “Apakah setiap jam kerja terasa melelahkan bagi Anda?”. Dimensi terakhir yaitu *Client-related Burnout*, contoh butir pada dimensi adalah “Apakah Anda merasa kesulitan bekerja dengan klien/rekan kerja?”. Menurut Kristensen et al., (2005) alat ukur CBI memiliki nilai koefisien *Cronbach's alpha* yang tinggi sebesar .85-.87.

*Resiliensi*. Variabel Resiliensi pada penelitian ini adalah sebagai Moderator. Peneliti menggunakan alat ukur *Connor-Davidson Resilience scale* (CD-RISC), yang dikemukakan oleh Connor dan Davidson, (2003). Alat ukur CD-RISC tersebut memiliki 25 item dengan 5 dimensi antara lain *Personal Competence* (PC), *Trust in one instinct* (TI), *Positive Acceptance* (PA), *Self Control* (SC), *Spiritual Influence* (SI). Skala yang digunakan dalam alat ukur ini adalah skala likert 5 poin, mulai dari (0) Sangat Tidak Sesuai; (1) Tidak Sesuai; (2) Agak Sesuai; (3) Sesuai; dan (4) Sangat Sesuai. Contoh butir pada alat ukur tersebut adalah “mampu beradaptasi dengan perubahan” dan “menjaga hubungan yang dekat dan aman”. Menurut Anggrainy, D. M. P. (2013) nilai koefisiensi *Cronbach's alpha* pada alat ukur CD-RISC tersebut sebesar 0,870.

## Prosedur

Pengambilan data dilakukan menggunakan kuesioner yang dilakukan secara offline melalui link *google form*. Berikut adalah tautan link *google form* tersebut: <https://rb.gy/dsqq0> Seluruh data yang telah terkumpul, akan diolah dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS). Analisis data yang peneliti gunakan untuk mengukur peran resiliensi sebagai moderator adalah dengan menggunakan *moderated regression analysis* (MRA).

## HASIL

### *Work Engagement*

Berdasarkan analisis *descriptive statistic*, dengan skala 0-6 (titik tengah = 3), nilai variabel *work engagement* tergolong rendah ( $M=1.91$ ,  $SD=0.54$ ), karena nilai mean lebih kecil dari nilai tengah. Kemudian pada dimensi *vigor*, nilai partisipan tergolong rendah ( $M=1.55$ ,  $SD=0.52$ ), artinya “di tempat kerja partisipan tidak merasa penuh dengan energi”, “dalam bekerja partisipan tidak merasa kuat”, dan “saat bangun tidur partisipan tidak merasa bersemangat untuk pergi bekerja”. Dimensi *dedication*, nilai partisipan tergolong rendah juga ( $M=2.02$ ,  $SD=0.75$ ), artinya partisipan dalam penelitian ini kurang merasa antusias, terinspirasi, dan kurang bangga ketika melakukan pekerjaannya. Pada dimensi *absorption*, nilai partisipan tergolong rendah dengan ( $M=2.17$ ,  $SD=0.90$ ), artinya partisipan kurang merasa senang dan terbawa ketika melaksanakan pekerjaan.

### Kelelahan Emosi

Berdasarkan analisis *descriptive statistic*, kelelahan emosi dengan skala 1-5 (titik tengah = 3), nilai variabel kelelahan emosi pada partisipan tergolong tinggi ( $M=3.70$ ,  $SD=0.40$ ), karena nilai *mean* lebih besar daripada nilai tengah yaitu 3. Untuk dimensi *personal burnout*, nilai partisipan tergolong tinggi ( $M=4.11$ ,  $SD=0.46$ ), artinya partisipan pada penelitian ini merasa lelah secara fisik dan emosional. Dimensi *work-related burnout* juga tergolong tinggi ( $M=4.00$ ,  $SD=0.59$ ), artinya partisipan dalam penelitian ini merasa sangat lelah di akhir hari kerja, lelah setiap jam kerja, pekerjaannya melelahkan secara emosional, dan merasa *burnout* karena pekerjaan. Namun, pada dimensi *client-related burnout*, nilai partisipan tergolong rendah ( $M=2.93$ ,  $SD=0.88$ ) karena nilai *mean* di bawah nilai tengah, artinya partisipan pada penelitian ini tidak memiliki masalah ataupun kesulitan dalam bekerja bersama klien atau rekan kerja.

### Resiliensi

Berdasarkan analisis *descriptive statistic*, resiliensi dengan skala 0-4 (titik tengah = 2), nilai variabel resiliensi pada partisipan tergolong tinggi ( $M=3.00$ ,  $SD=0.66$ ), karena nilai mean lebih tinggi dari nilai tengah. Pada dimensi *positive acceptance*, nilai partisipan tergolong tinggi ( $M=3.31$ ,  $SD=0.75$ ), artinya partisipan dalam penelitian ini mampu beradaptasi, menjaga hubungan, dan memberikan usaha yang terbaik dalam menghadapi masalah. pada dimensi *spiritual influence* nilai partisipan juga tinggi ( $M=3.08$ ,  $SD=0.81$ ), artinya partisipan tidak mudah menyerah, yakin bahwa takdir atau tuhan dapat membantu, dan percaya bahwa mengatasi stress akan membuat diri lebih kuat. Kemudian pada dimensi *self control* nilai partisipan tergolong tinggi yaitu, ( $M=3.31$ ,  $SD=0.72$ ), artinya partisipan dapat menghadapi apapun yang akan terjadi, dapat mencapai tujuan, dapat mengatasi perasaan tidak enak, memiliki kendali dalam hidup dan menyukai tantangan. Pada dimensi *personal competence*, nilai partisipan tergolong tinggi yaitu, ( $M=2.77$ ,  $SD=0.86$ ), artinya partisipan dalam penelitian ini dapat melihat sisi baik dari apa yang terjadi, walaupun terlihat tidak memiliki harapan namun pantang menyerah, dan merasa dirinya kuat. Dan yang

terakhir dimensi *trust instincts* dengan nilai partisipan yang juga tinggi yaitu, ( $M=2.64$ ,  $SD=0.77$ ), artinya partisipan dalam penelitian ini dapat bangkit kembali setelah mengalami kesulitan, dapat membuat keputusan yang sulit, bertindak berdasarkan intuisi, dan percaya diri dengan apa yang ingin dicapai.

Pada Tabel 1 dapat dilihat matriks korelasi hubungan antar variabel beserta nilai *mean* dan *standar deviation*. Seperti yang terlihat pada Tabel 4, dapat ditunjukkan bahwa kelelahan emosi memiliki hubungan signifikan negatif terhadap *work engagement* ( $r = -.228$ ,  $p <.05$ ), maka terbukti bahwa hasil tersebut sesuai dengan hipotesis 1. Penelitian ini juga telah menguji 2 uji asumsi yaitu uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Pada uji normalitas, penelitian ini menggunakan *one sample kolmogrov-sminov* kepada ketiga variabel yang akan diteliti. Hasil dari uji normalitas penelitian ini adalah  $0.200 > 0.05$  artinya data berdistribusi normal. Selanjutnya, pada uji heteroskedastisitas diketahui bahwa nilai signifikansi pada kelelahan emosi adalah  $0.215 > 0.05$  dan nilai signifikansi variabel resiliensi adalah  $0.843 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas.

Peran Resiliensi sebagai Moderator

**Tabel 1***Nilai Mean Variabel, Standar Deviasi, dan Korelasi*

No.	Variabel	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	1a	1b	1c	2	2a	2b	2c	3	3a	3b	3c	3d	3e
1	EE	3.70	0.40	1													
1a	EE_PB	4.11	0.46	.380**	1												
1b	EE_WRB	4.00	0.59	.642**	.037**	1											
1c	EE_CRB	2.93	0.88	.762**	.005**	.140**	1										
2	WE	1.91	0.54	-.228*	.046	-.136	-.250**	1									
2a	WE-V	1.55	0.52	-.062	.030	.012	-.116	.439**	1								
2b	WE-D	2.02	0.75	-.186*	.034	-.095	-.216*	.811**	.102	1							
2c	WE-A	2.17	0.90	-.216*	.037	-.172	-.201*	.859**	.122	.560**	1						
3	RE	3.39	0.31	-.386**	.041	-.221**	-.413**	.212**	.183*	.100	.190*	1					
3a	RE-PA	3.42	0.59	-.346**	.064	-.237**	-.354**	.238**	.162	.114	.236**	.856**	1				
3b	RE-SI	3.54	0.43	-.408**	-.004	-.304**	-.356**	.191*	.169	.051	.201*	.826**	.761**	1			
3c	RE-SC	3.42	0.48	-.309**	.054	-.155	-.359**	.267**	.230*	.174	.200*	.889**	.748**	.672**	1		
3d	RE-PC	3.20	0.32	-.344**	.051	-.160	-.404**	.199*	.084	.146	.185*	.854**	.630**	.622**	.688**	1	
3e	RE-TI	3.41	0.38	-.259**	.009	-.119	-.290**	.041	.149	-.043	.023	.833**	.565**	.548**	.696**	.655**	1

*Keterangan:**EE = emotional exhaustion; PB = personal burnout; WRB = work-related burnout; CRB = client-related burnout.**WE = work engagement; V = vigor; D = dedication; A = absorption.**RE = resilience; PA = positive acceptance; SI = spiritual influence; SC = self control; PC = personal competence; TI = trust instincts.**\* p < .05. \*\*p ≤ .01.*

Berdasarkan hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa *work engagement* dapat diprediksi oleh kelelahan emosional,  $r(df) = -.228, p < .05$ . Semakin tinggi kelelahan emosional, semakin rendah *work engagement*. Berdasarkan Tabel 4, juga dapat dilihat bahwa *work engagement* dapat diprediksi oleh resiliensi,  $r(df) = .212, p < .01$ . Semakin tinggi resiliensi, semakin tinggi *work engagement*.

**Tabel 2**

*Hasil Analisis Regresi Moderasi*

Variabel	$\beta$	$t$	Sig.
Kelelahan Emosional	-0.487	-0.795	0.428
Resiliensi	0.462	-0.395	0.693
Kelelahan Emosional*Resiliensi	0.569	0.522	0.603

*Dependent variable: WE = work engagement*

Untuk mengetahui apakah resiliensi memiliki peranan sebagai moderator, penulis melakukan pengujian moderasi dengan regresi berganda (*moderation regression analysis* [MRA]). Berdasarkan hasil pengujian MRA pada Tabel 2, didapatkan hasil bahwa resiliensi tidak berperan sebagai moderator antara kelelahan emosi dan *work engagement*,  $\beta = .569, p > 0.05$ . Analisis lebih lanjut dilakukan dengan membedakan korelasi hubungan kelelahan emosional dan *work engagement* pada partisipan yang memiliki skor resiliensi tinggi dan skor resiliensi rendah.

**Tabel 3**

*Hubungan Kelelahan Emosi dan Work Engagement Berdasarkan Tingkat Resiliensi*

	Variabel	$\beta$	$p$
Rendah	EE → WE	-0.139	n.s.
Tinggi	EE → WE	-0.198	n.s.

Catatan. EE = *Emosional Exhaustion*, WE = *Work Engagement*, n.s. = *not significant*

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, partisipan yang memiliki skor resiliensi tinggi, hasil uji menunjukkan tidak ada hubungan antara kelelahan emosional ( $M = 3.70; SD = 0.40$ ) dan *work engagement* ( $M = 1.91; SD = 0.54$ ),  $r(57) = -0.198, p > 0.05$ . Kemudian, pada partisipan dengan skor resiliensi yang terkategori rendah, tidak terdapat hubungan antara kelelahan emosi ( $M = 3.70; SD = 0.40$ ) dan *work engagement* ( $M = 1.91; SD = 0.54$ ),  $r(43) = -0.139, p > 0.05$ . Artinya pada saat individu memiliki resiliensi yang tinggi maupun rendah, kelelahan emosi tidak berperan menurunkan *work engagement*.

## DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa yang belum dijelaskan pada penelitian sebelumnya yaitu dengan mengetahui hubungan kelelahan emosi dan *work engagement* dengan menguji resiliensi sebagai moderator menggunakan teori *conservative of resources* (COR) (Hobfoll, 2001) dan teori *job demand-resource* (JD-R) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kelelahan emosi memiliki hubungan yang signifikan dengan *work engagement*,  $r(120) = -0.228^*, p < .05$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferreira et al. (2019). Pada penelitian Ferreira et al. (2019) menyatakan bahwa semakin tinggi kelelahan emosi maka semakin menurun *work engagement*,  $r(42) = -0.48^{**}, p < .01$ . Maka dalam penelitian ini, semakin individu tidak bersemangat, tidak berdaya, dan merasa jenuh

ketika bekerja maka, individu tersebut semakin tidak *engage* dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena kelelahan emosi memberikan efek negatif dalam kesejahteraan psikologis individu di lingkungan kerja yang menyebabkan hilangnya atau berkurangnya *work engagement* seorang individu. Berdasarkan analisa data dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan negatif antara variabel kelelahan emosi dengan variabel *work engagement*.

Berikutnya, pada hipotesis kedua peneliti ingin mengetahui peran resiliensi sebagai moderator dalam hubungan antara kelelahan emosi dengan *work engagement*. Analisis peran moderasi dalam penelitian ini menggunakan *multiple regression analysis* (MRA), hasil analisis peran resiliensi sebagai moderator dalam penelitian ini tidak terbukti dapat memoderasi hubungan kelelahan emosi dengan *work engagement* ( $\beta = .569, p > 0.05$ ). Jika dilihat pada penelitian sebelumnya oleh Al Hawari et al. (2019), menemukan hasil bahwa *resilience* bersignifikan dapat memoderasi hubungan antara emotional exhaustion dengan variabel lainnya, ( $\beta = -.20, p < 0.05$ .) Artinya, dalam penelitian ini resiliensi tidak terbukti berperan sebagai moderator dalam hubungan kelelahan emosi dengan *work engagement*. Kemudian, dalam penelitian ini juga tidak menemukan peran moderasi hubungan antara kelelahan emosional dengan *work engagement* pada partisipan dengan resiliensi rendah maupun tinggi. Pada penelitian sebelumnya, menemukan bahwa resiliensi terbukti berperan sebagai moderator pada partisipan dengan resiliensi rendah.

Penelitian ini memiliki kelebihan dan keterbatasan dengan penelitian sebelumnya (Ferreira et al., 2019): (a) Pada penelitian sebelumnya, hanya dilakukan pada 42 partisipan dan dalam satu divisi yaitu perawat. Penelitian ini mengambil sampel pada 120 partisipan dengan tidak membatasi divisi yang ada di instansi tersebut dan (b) penelitian ini menemukan bahwa *work engagement* yang rendah pada partisipan tidak selalu disebabkan oleh kelelahan emosi, melainkan hal lain yang sifatnya *personal*. Pada penelitian sebelumnya oleh Al Hawari et al. (2019) telah dijelaskan bahwa kelelahan emosi lebih sering ditemukan pada pekerja yang berhubungan dengan pelanggan/klien (*client-related burnout*). Penelitian ini menemukan bahwa partisipan yang memiliki kelelahan emosi terdapat pada dimensi *personal-related burnout*. Meskipun, dalam penelitian ini terdapat 25.8% partisipan yang bekerja dalam bidang *costumer service* namun, rata-rata partisipan yang memiliki *client-related burnout* tergolong rendah. Hal tersebut terjadi karena, golongan *costumer service* dalam penelitian ini hanyalah sebagian kecil dari partisipan dan tidak sepenuhnya terlibat dalam melayani pelanggan/klien.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain: (a) Pada penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa, peran resiliensi sebagai moderator lebih terlihat pada kelelahan emosi yang berhubungan dengan *costumer service* atau kemampuan dalam memuaskan klien (Al Hawari, Melhem, dan Quratulain 2019). Penelitian ini menemukan bahwa partisipan yang memiliki kelelahan emosi tertinggi terdapat pada dimensi *personal-related burnout*. Meskipun, dalam penelitian ini terdapat 25.8% partisipan yang bekerja dalam bidang *costumer service* namun, rata-rata partisipan yang memiliki *client-related burnout* tergolong rendah. Hal tersebut terjadi karena, golongan *costumer service* dalam penelitian ini hanyalah sebagian kecil dari partisipan dan tidak sepenuhnya terlibat dalam melayani pelanggan/klien. Namun, penelitian ini tidak dilakukan pada organisasi yang sepenuhnya berhubungan dengan klien seperti, rumah sakit, perhotelan, dll. Dan (b) dalam penelitian ini setelah dilakukannya uji moderasi terhadap hubungan kelelahan emosi dan keterikatan kerja, terbukti bahwa tidak ada hubungan antara kedua variabel tersebut. Hal ini terjadi karena, partisipan dalam penelitian ini memiliki *work engagement* yang rendah tidak disebabkan oleh kelelahan emosi, melainkan hal lain seperti prokrastinasi, malas, dll.

Penelitian berikutnya disarankan untuk meneliti resiliensi sebagai moderator pada bidang pekerjaan yang berbeda seperti, bidang perhotelan dan bidang kesehatan yang lebih mencakup *costumer service*. Disarankan untuk meneliti partisipan yang bekerja di bidang *costumer service*, namun tidak lelah secara fisik (pekerjaan yang berkaitan dengan fisik) seperti, bagian *receptionist* pada bidang perhotelan.

Disarankan juga untuk menggunakan alat ukur kelelahan emosi yang berbeda atau yang telah diterjemahkan agar lebih terlihat jelas setiap dimensinya dan partisipan tidak kesulitan dalam mengisi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan: (a) kelelahan emosi tergolong tinggi, (b) *work engagement* tergolong rendah, (c) kelelahan emosi berhubungan negatif dengan *work engagement*, dan (d) resiliensi tidak terbukti berperan sebagai moderator antara hubungan kelelahan emosi dan *work engagement*. Meskipun, penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya namun, penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan membantu organisasi maupun individu dalam menerapkan kesejahteraan di lingkungan kerja.

## REFERENSI

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2019). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 223-240. 10.1007/s10869-019-09621-2
- Anggrainy, D. M. P. (2013). *Pengaruh tipe kepribadian dan kompetensi sosial terhadap resiliensi remaja tunanetra di Kota Bandung*. Universitas Pendidikan Indonesia. <https://rb.gy/k19kf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. 10.1080/02678370802393649
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349–361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.349>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131–149. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00030-7](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00030-7)
- Ferreira, A. I., Ferreira, P. C., Cooper, C. L., & De Oliveira, D. L. L. C. (2019). How daily negative affect and emotional exhaustion correlates with work engagement and presenteeism-constrained productivity. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 261-271. <https://doi.org/10.1037/str0000114>
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586. <https://doi.org/10.5465/255907>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115–133). Taylor & Francis.

- Houkes, I., Janssen, P. P. M., De Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001). Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion, and turnover intention: A multi-sample analysis. *International Journal of Stress Management*, 8(4), 257–283. 10.1023/A:1017561531748
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192–207. 10.1080/02678370500297720
- Kunzelmann, A., & Rigotti, T. (2020). How time pressure is associated with both work engagement and emotional exhaustion: The moderating effects of resilient capabilities at work. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift für Personalforschung*, 35(2), 309–336. 10.1177/2397002220952741
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. DOI: 10.1002/job.165
- Martinez-Marti, M. L., & Ruch, W. (2016). Character strengths predict resilience over and above positive affect, self efficacy, optimism, social support, self esteem, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 12(2), 110–119. 10.1080/17439760.2016.1163403.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. 10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 21, 3463–3464.
- Sagone, E., & De Caroli, M. E. (2016). “Yes ... i can”: Psychological resilience and self efficacy in adolescents. *International Journal of Developmental and Educational Psychology: INFAD. Revista De Psicologia*, 1(1), 141–148. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v1.240>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- 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>
- Xu, S., Ouyang, X., Shi, X., Li, Y., Chen, D., Lai, Y., & Fan, F. (2020). Emotional exhaustion and sleep-related worry as serial mediators between sleep disturbance and depressive symptoms in student nurses: A Longitudinal analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 129(2). 10.1016/j.jpsychores.2019.109870