

The Influence of Burnout and Work Stress on Employee Engagement Mediated by Work Motivation among Perumda Tirta Pakuan Employees

*R Sanya Pratiwi Hermansyah¹, Mona Karina², Putu Tirta Sari Ningsih³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mohammad Husni Thamrin

Correspondence Author: R Sanya Pratiwi Hermansyah, rsanyapratiihermansyah@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.37012/jeb.v2i1.4015>

Abstract

This study analyzes the effect of burnout and job stress on employee engagement, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable, among customer service employees of PERUMDA Tirta Pakuan, Bogor City, who face a high volume of customer complaints amid a limited number of permanent staff. A quantitative survey method was applied to 210 customer service employees, and data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results show that burnout has a positive and significant effect on work motivation (0.615) and employee engagement (0.275); job stress also has a positive and significant effect on work motivation (0.510) and employee engagement (0.363); work motivation has a positive and significant effect on employee engagement (0.467); and work motivation significantly mediates the effect of burnout (0.287) and job stress (0.238) on employee engagement. These findings indicate that burnout and job stress function as challenge stressors that stimulate motivation and engagement rather than as hindrance stressors. The model explains 76.1% of the variance in employee engagement and 64.5% of the variance in work motivation, implying that management needs to strengthen work motivation as a bridge that converts job pressure into positive engagement.

Keywords: Burnout, Job Stress, Work Motivation, Employee Engagement, PLS-SEM

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh burnout dan stres kerja terhadap employee engagement, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pada pegawai pelayanan pelanggan PERUMDA Tirta Pakuan Kota Bogor, yang menghadapi volume keluhan pelanggan tinggi di tengah keterbatasan jumlah pegawai tetap. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 210 pegawai pelayanan pelanggan; data dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (0,615) dan employee engagement (0,275); stres kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (0,510) dan employee engagement (0,363); motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (0,467); serta motivasi kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh burnout (0,287) dan stres kerja (0,238) terhadap employee engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa burnout dan stres kerja berperan sebagai challenge stressor yang memacu motivasi dan keterlibatan kerja, bukan sebagai hindrance stressor. Model penelitian menjelaskan 76,1% variasi employee engagement dan 64,5% variasi motivasi kerja, sehingga manajemen PERUMDA Tirta Pakuan perlu memperkuat motivasi kerja sebagai jembatan agar tekanan kerja dapat dikonversi menjadi keterlibatan kerja yang positif.

Kata Kunci: Burnout, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Employee Engagement, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjadi penentu kecepatan, ketepatan, dan kepuasan layanan kepada masyarakat. Digitalisasi layanan dan meningkatnya ekspektasi masyarakat menyebabkan beban kerja pegawai semakin tinggi, sehingga berpotensi memicu burnout dan stres kerja yang pada akhirnya menurunkan motivasi, produktivitas, dan employee engagement (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Burnout merupakan kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat paparan tekanan kerja berkepanjangan, yang ditandai menurunnya energi kerja, meningkatnya sikap sinis, serta rendahnya rasa pencapaian pribadi (Maslach & Leiter, 2016). Stres kerja adalah respons fisik dan psikologis yang muncul ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan melebihi kemampuan individu (Selye, 1976; Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Sementara itu, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana burnout dan stres kerja pada akhirnya memengaruhi employee engagement, karena tekanan kerja diduga tidak langsung mengikis keterikatan pegawai, melainkan melalui proses pengikisan atau penguatan motivasi internal terlebih dahulu (Deci & Ryan, 2000).

PERUMDA Tirta Pakuan Kota Bogor, sebagai BUMD penyedia layanan air bersih, menghadapi tantangan tersebut secara nyata pada unit pelayanan pelanggan. Berdasarkan laporan Hubungan Langgan tahun 2024-2025, jumlah keluhan pelanggan tetap tinggi, yakni 44.734 keluhan pada 2024 dan 43.402 keluhan pada 2025, atau rata-rata lebih dari 3.600 keluhan per bulan, sementara jumlah pegawai relatif stabil di tengah jumlah pelanggan yang terus tumbuh (180.284 sambungan pada 2022 menjadi 196.873 sambungan pada 2025). Pergeseran komposisi keluhan-dari dominasi gangguan distribusi menuju persoalan administrasi dan teknis yang lebih kompleks (meter buram naik 64,11%, pemindahan letak meter naik 8,11%, dan kebocoran pipa naik 13,16%)-mengindikasikan meningkatnya tuntutan kualitas kerja pegawai pelayanan pelanggan yang berpotensi memicu burnout dan stres kerja.

Studi terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai arah pengaruh burnout terhadap keterikatan kerja. Christianty dan Widhianingtanti (2016) serta Aulianti (2023) menemukan bahwa burnout berpengaruh negatif terhadap employee engagement, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa stres kerja dan burnout pada level tertentu justru dapat berfungsi sebagai challenge stressor yang mendorong performa, sejalan dengan challenge-hindrance stressor

framework (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Di sisi lain, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap employee engagement pada sektor publik (Sudirjo & Kristanto, 2020; Endayani & Saman, 2021). Perbedaan temuan ini, ditambah keterbatasan kajian yang menempatkan motivasi kerja sebagai mediator hubungan burnout-stres kerja dengan employee engagement pada BUMD penyedia air minum, menjadi celah (research gap) yang mendasari penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh burnout dan stres kerja terhadap employee engagement, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pada pegawai pelayanan pelanggan PERUMDA Tirta Pakuan Kota Bogor.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan verifikatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pengumpulan data numerik. Model penelitian menghubungkan empat variabel, yaitu burnout (X1) dan stres kerja (X2) sebagai variabel independen, motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi, serta employee engagement (Y) sebagai variabel dependen. Penelitian dilaksanakan pada PERUMDA Tirta Pakuan Kota Bogor selama Desember 2025-Juli 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pelayanan pelanggan PERUMDA Tirta Pakuan Kota Bogor pada unit Hubungan Langgan (Front Office), Contact Center & Pengaduan Elektronik, serta Pengendalian dan Penyelesaian Pengaduan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria pegawai aktif yang telah bekerja minimal satu tahun. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan kaidah Hair et al. (2010), yaitu 5-10 kali jumlah indikator (42 indikator), sehingga diperoleh sampel minimum 210 responden, yang seluruhnya terpenuhi dalam penelitian ini.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan tahunan perusahaan dan studi literatur pada jurnal terakreditasi tahun 2020-2025. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) berbantuan SmartPLS versi 3. Evaluasi outer model dilakukan melalui uji validitas konvergen (outer loading $\geq 0,70$; AVE $\geq 0,50$), validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion dan

HTMT < 0,90), dan reliabilitas konstruk (Composite Reliability dan Cronbach's Alpha $\geq$ 0,70). Evaluasi inner model menggunakan R-Square, F-Square, dan Q-Square (blindfolding), sedangkan pengujian hipotesis dan efek mediasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsample, di mana suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05. Jenis mediasi ditentukan melalui nilai Variance Accounted For (VAF).

HASIL & PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah 210 orang, terdiri atas 114 pegawai laki-laki (45,7%) dan 96 pegawai perempuan (54,3%). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Sarjana/S1 (74,8%), diikuti Diploma (11,9%), SMA/SMK (7,1%), dan Magister/S2 (6,2%). Berdasarkan unit kerja, responden tersebar pada unit Pengendalian & Penyelesaian Pengaduan (38,1%), Contact Center & Pengaduan Elektronik (34,5%), dan Hubungan Langganan (27,6%). Berdasarkan status kepegawaian, responden terdiri atas Pegawai Tetap (49%), PKWT (30,5%), dan Outsourcing (20,5%). Sebaran ini menunjukkan bahwa responden cukup representatif dalam menggambarkan kondisi pegawai pelayanan pelanggan secara menyeluruh.

Evaluasi Model Pengukuran dan Model Struktural

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,60 dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk di atas 0,50, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Uji validitas diskriminan melalui Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT < 0,90) juga terpenuhi, yang menunjukkan bahwa keempat konstruk (burnout, stres kerja, motivasi kerja, dan employee engagement) merepresentasikan konsep yang berbeda secara empiris. Reliabilitas konstruk terpenuhi dengan nilai Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan rho_A seluruhnya di atas 0,70. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah 5, yang menunjukkan tidak terjadi kolinearitas berlebihan antarvariabel.

Evaluasi inner model menunjukkan nilai R-Square Employee Engagement sebesar 0,761 (kategori kuat) dan Motivasi Kerja sebesar 0,645 (kategori moderat mendekati kuat), yang berarti model mampu menjelaskan 76,1% variasi employee engagement dan 64,5% variasi

motivasi kerja. Nilai F-Square tertinggi terdapat pada jalur Burnout → Motivasi Kerja (1,066) dan Stres Kerja → Motivasi Kerja (0,732), keduanya berkategori besar. Nilai Q-Square untuk Employee Engagement (0,542) dan Motivasi Kerja (0,452) berada di atas nol, menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang kuat. Evaluasi model fit menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,042 (di bawah ambang 0,08-0,10) dan RMS Theta sebesar 0,089 (di bawah 0,12), sehingga model dinyatakan fit dengan data empiris.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan kriteria t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05. Ringkasan hasil pengujian jalur langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficient dan Indirect Effect)

Jalur	Koefisien	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Burnout → Motivasi Kerja	0,615	15,983	0,000	Signifikan
Stres Kerja → Motivasi Kerja	0,510	11,672	0,000	Signifikan
Burnout → Employee Engagement	0,275	5,558	0,000	Signifikan
Stres Kerja → Employee Engagement	0,363	7,662	0,002	Signifikan
Motivasi Kerja → Employee Engagement	0,467	8,340	0,000	Signifikan
Burnout → Motivasi Kerja → EE (tidak langsung)	0,287	7,245	0,000	Signifikan
Stres Kerja → Motivasi Kerja → EE (tidak langsung)	0,238	6,714	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3 (2026)

Seluruh jalur, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, terbukti signifikan ($p < 0,05$ dan t-statistics > 1,96), sehingga seluruh hipotesis penelitian diterima. Yang menarik, arah pengaruh burnout dan stres kerja terhadap motivasi kerja maupun employee engagement bersifat positif, berbeda dari arah hipotesis awal yang memperkirakan pengaruh negatif. Karena pengaruh langsung Burnout → Employee Engagement dan Stres Kerja → Employee Engagement tetap signifikan setelah motivasi kerja dimasukkan ke dalam model, motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial (partial mediation), bukan mediator penuh, dalam kedua hubungan tersebut.

Pembahasan

Hasil ini berbeda dengan temuan Christianty dan Widhianingtanti (2016) serta Aulianti (2023) yang melaporkan hubungan negatif antara burnout dan employee engagement. Berdasarkan hasil deskriptif kuesioner, skor rata-rata burnout (2,99-3,12) dan stres kerja (2,97-3,20) berada pada kategori sedang, sementara skor employee engagement (3,31-3,59) tergolong lebih tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pada tingkat sedang, burnout dan stres kerja lebih dimaknai pegawai sebagai challenge stressor yang mendorong upaya kerja, bukan sebagai hindrance stressor yang melemahkan, sejalan dengan challenge-hindrance stressor framework (LePine et al., 2005) dan konsep eustress dalam manajemen stres kerja.

Motivasi kerja terbukti menjadi variabel yang paling kuat dipengaruhi oleh burnout dan stres kerja (F-Square 1,066 dan 0,732), dan sekaligus menjadi prediktor employee engagement yang kuat (koefisien 0,467), sejalan dengan penelitian Sudirjo dan Kristanto (2020) serta Endayani dan Saman (2021). Temuan ini memperkuat gagasan bahwa motivasi kerja berperan sebagai jembatan penting yang menentukan apakah tekanan kerja pegawai pelayanan pelanggan dikonversi menjadi keterlibatan kerja yang positif atau justru berkembang menjadi kelelahan yang merugikan organisasi. Oleh karena itu, sekalipun tekanan kerja saat ini belum menurunkan keterikatan pegawai, manajemen PERUMDA Tirta Pakuan tetap perlu memantau tingkat burnout dan stres kerja secara berkala agar tidak melewati ambang batas yang dapat membalikkan arah pengaruh menjadi negatif, sekaligus terus memperkuat motivasi kerja melalui apresiasi, pengembangan kompetensi, dan penguatan rasa dihargai atas kontribusi pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa burnout dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun employee engagement pegawai pelayanan pelanggan PERUMDA Tirta Pakuan Kota Bogor, yang mengindikasikan keduanya berperan sebagai challenge stressor pada tingkat tekanan kerja yang masih tergolong sedang. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, serta terbukti memediasi secara parsial pengaruh burnout dan stres kerja terhadap employee engagement. Model penelitian mampu menjelaskan 76,1% variasi employee engagement dan 64,5% variasi

motivasi kerja, yang menunjukkan model memiliki daya jelas yang kuat.

Rekomendasi disusun berdasarkan temuan tersebut: manajemen PERUMDA Tirta Pakuan disarankan mengelola beban kerja dan tingkat burnout serta stres kerja secara sistematis melalui penataan jadwal kerja, dukungan psikologis, dan evaluasi berkala, sekaligus memperkuat motivasi kerja melalui sistem penghargaan yang adil, pengembangan kompetensi, dan jalur karier yang jelas, agar tekanan kerja yang ada dapat terus dikonversi menjadi keterlibatan kerja yang positif dan bukan berkembang menjadi kelelahan kerja yang merugikan. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, atau kepemimpinan, serta memperluas objek penelitian pada sektor pelayanan publik lainnya guna meningkatkan generalisasi temuan.

REFERENSI

- Aulianti. (2023). Hubungan work engagement dengan burnout terhadap produktivitas kerja.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Christianty, M., & Widhianingtanti, L. T. (2016). Burnout ditinjau dari employee engagement pada karyawan. *Jurnal Psikologi*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Endayani, & Saman. (2021). Dampak kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja pada employee engagement. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (Edisi ke-2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least*

- squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Perumda Air Minum Tirta Pakuan Kota Bogor. (2024). *Laporan tahunan Hubungan Langganan (Hublang) tahun 2024*. Perumda Tirta Pakuan Kota Bogor.
- Perumda Air Minum Tirta Pakuan Kota Bogor. (2025). *Laporan tahunan Hubungan Langganan (Hublang) tahun 2025*. Perumda Tirta Pakuan Kota Bogor.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Butterworth-Heinemann.
- Sudirjo, F., & Kristanto, H. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap employee engagement pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2).