

## **PENGARUH CHALLENGE HINDRANCE STRESSOR FRAMEWORK TERHADAP WORK ENGAGEMENT DAN BURNOUT**

**Hesti Restarani<sup>1)</sup>, Dina Sartika<sup>2)</sup>, Wa Ode Zusnita Muizu<sup>3)</sup>**

<sup>123)</sup>Magister Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung  
e-mail: hesti22001@mail.unpad.ac.id<sup>1)\*</sup>; dina.sartika@unpad.ac.id<sup>2)</sup>; waode.zusnita@fe.unpad.ac.id<sup>3)</sup>

### **Abstrak**

*Job demands merupakan salah satu faktor penyebab munculnya stres di tempat kerja yang selalu dihubungkan dengan outcome yang negatif, namun challenges hindrances stressor framework (CHSF) membedakan job demands menjadi dua kategori (challenges stressors dan hindrances stressors) yang memungkinkan job demands dapat menjadi sebuah motivasi dan mendorong hasil yang lebih positif. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk secara sistematis mengumpulkan, mensintesis, dan meneliti bukti empiris yang ada, berhubungan dengan pengaruh job demands berdasarkan CHSF terhadap work engagement dan burnout. Penelitian ini merupakan systematic review yang dilakukan melalui pengidentifikasian pada penelitian-penelitian sebelumnya dilaksanakan dengan melibatkan pemrosesan informasi secara menyeluruh dan analisis mendalam serta menggunakan meta-analisis sebagai metode statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan challenges stressor terhadap work engagement, sebaliknya hindrances stressor memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap work engagement, serta ditemukan hasil bahwa kedua variabel ini baik challenges stressor maupun hindrances stressor memiliki pengaruh positif signifikan terhadap burnout.*

**Kata Kunci** : Burnout; Challenges Stressors; Hindrances Stressors; Work Engagement

### **Abstract**

*Job demands are one of the contributors leading to workplace stress, always associated with negative outcomes. However, the challenge-hindrancel stressor framework (CHSF) distinguishes job demands into two categories (challenge stressors and hindrance stressors) that allow job demands to motivate and encourage more positive outcomes. Therefore, this study aims to systematically collect, synthesize, and examine existing empirical evidence related to the effect of job demands based on CHSF on work engagement and burnout. This research is a systematic review conducted by identifying previous studies involving thorough information processing and in-depth analysis and using meta-analysis as a statistical method. The results demonstrated a noteworthy positive impact of challenge stressors on work engagement. Conversely, hindrance stressors exhibited a significant negative effect on work engagement. Moreover, the study revealed that both challenge stressors and hindrance stressors had a significant positive effect on burnout.*

**Keywords**: Burnout; Challenge Stressors; Hindrance Stressors; Work Engagement

## **1. PENDAHULUAN**

Tekanan di tempat kerja dapat meningkatkan stres yang dialami oleh karyawan sehingga berdampak negatif pada *employee outcomes*. Lingkungan pekerjaan yang tidak kondusif merupakan salah satu faktor pemicu munculnya rasa kelelahan yang tinggi pada karyawan dan termasuk kategori *organisational stressor*. Adapun *organisational stressor* didefinisikan sebagai karakteristik dan kondisi di tempat kerja yang mendorong rasa kelelahan tinggi serta memungkinkan munculnya permasalahan psikologis pada karyawan

berimplikasi pada ketidakmampuan individu dalam menghindari perasaan stres (Lockey et al., 2022). Stres kerja jangka panjang dapat menyebabkan penurunan motivasi karyawan di tempat kerja dan ditandai dengan perasaan sinisme, keterpisahan, ketidakefektifan dan kekurangan pencapaian pribadi yang pada akhirnya mengakibatkan karyawan mengalami penurunan kinerja organisasi, komitmen, engagement dan produktivitas yang jauh lebih rendah ((Finney et al., 2013). Oleh karena itu hal ini megindikasikan penting bagi organisasi untuk mempelajari faktor-faktor pemicu *organisational stressor* pada karyawan sehingga meminimalisir dampak negatif yang timbul dengan adanya hal tersebut.

Karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan rentan untuk terpapar risiko stres dari adanya tuntutan pekerjaan. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Mercer Marsh Benefit (2023) menunjukkan bahwa 44% karyawan di Asia merasakan stres dengan perbandingan yaitu terdapat dua dari lima karyawan yang merasakannya. Sementara di Indonesia sendiri angka stres yang dialami karyawan sebesar 26%, adapun faktor terbesar pemicu stres ini dikarenakan tekanan kerja, kepemimpinan yang buruk dan keamanan kerja. Oleh karena itu tekanan kerja atau *job demands* merupakan salah satu faktor terbesar yang menjadi sebab timbulnya permasalahan psikologis yang dialami karyawan. Berdasarkan teori *Job Demands-Resources* mengelompokan pekerjaan kedalam dua karakteristik yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merupakan beban atau tekanan kerja yang membutuhkan upaya fisik dan psikologis dalam penyelesaiannya, dimana pada pelaksanaannya berisiko meningkatkan dampak negatif pada *employee outcomes* seperti penurunan *work engagement*. Sementara *job resources* merupakan sumber daya baik itu aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan yang mampu mereduksi dampak negatif dari *job demands* sehingga output pekerjaan yang dihasilkan menjadi lebih positif (Demerouti & Bakker, 2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work overload*, *emotional job demands*, *physical job demands*, dan *work family conflict* merupakan sebagian faktor penurunan *work outcomes* dan mendorong risiko untuk *burnout* di tempat kerja (*exhaustion* dan *cynicism*), namun dampak yang tidak diinginkan dari tuntutan pekerjaan terhadap *burnout* dapat dikurangi oleh *job resources* seperti *job autonomy*, *social support*, kualitas hubungan dengan atasan, dan umpan balik kinerja (Bakker & Demerouti, 2017). Maka teori ini menunjukkan bahwa *job demands* merupakan aspek organisasi yang dapat menimbulkan rasa kelelahan pada karyawan sehingga dapat menurunkan tingkat *engagement* dan dapat meningkatkan *exhaustion* pada karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Kenyi et al., (2020) menyatakan bahwa terdapat hubungan *negatif significant* antara *job demands* dan *work engagement*. Hal ini membuktikan bahwa *job demands* tinggi yang dirasakan oleh karyawan dapat mengurangi tingkat *work engagement* sehingga karyawan merasa tidak terikat secara fisikal maupun emosional dengan pekerjaan yang dijalannya. Kemudian penelitian oleh Juliana et al., (2021) menunjukkan hasil yang sama bahwa *job demands* memiliki pengaruh negatif terhadap *work engagement*, sehingga menjelaskan bahwa dampak negatif dari tuntutan pekerjaan membuat karyawan memiliki persepsi bahwa pekerjaan sulit untuk dilakukan atau diselesaikan. Oleh karena itu menurunkan keinginan karyawan untuk merasa terlibat, yang pada gilirannya menghilangkan perasaan antusiasme dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka. Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *job demands* merupakan salah satu *organisational stressor* yang memiliki dampak negatif terhadap *employee outcomes* seperti *work engagement*. Namun dari penelitian tersebut hanya menyoroti mengenai dampak negatif yang dapat ditimbulkan oleh *job demands*, sementara menurut teori *challenges hindrances stresor framework* oleh Cavanaugh et al.,

(2000) menyatakan bahwa *stressor* di tempat kerja selain berpengaruh negatif juga dapat memberikan pengaruh positif terhadap *employee outcomes*, oleh karena itu teori ini mengelompokkannya menjadi *challenges stressor* dan *hindrances stressor*.

*Challenges stressors* berkaitan dengan tuntutan yang menciptakan peluang pertumbuhan bagi karyawan. Meskipun memberikan tekanan dan tuntutan akan tetapi diyakini stresor-stresor ini dapat menghasilkan hasil kerja yang positif. Di sisi lain, *hindrances stressors* dijelaskan sebagai tuntutan yang diberikan kepada karyawan dimana dampaknya dapat menghambat kinerja seseorang. Cavanaugh et al (2000) berpendapat bahwa tidak semua stresor menunjukkan hubungan yang serupa dengan hasil organisasional dan menggabungkan efek dari *stressor* yang berbeda memiliki potensi untuk dapat mencegah atau setidaknya mengurangi efek sebenarnya dari stres kerja yang berpotensi mempengaruhi hasil kerja (Sawhney et al., 2022). Oleh karena itu stressor-stressor di tempat kerja termasuk *job demands* dapat memberikan pengaruh positif apabila stresor tersebut dikategorikan sebagai *challenges stressors* dan berpengaruh negatif apabila dikategorikan sebagai *hindrances stressors*. Kemudian pendapat mengenai *job demands* yang dapat dikategorikan menjadi *hindrances* dan *challenges stressors* dikemukakan pula oleh Bakker & Demerouti, (2017) Dalam teori JD-R, *job demands* didefinisikan sebagai aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan usaha dan oleh karena itu terkait dengan biaya fisik dan psikologis. *Job demands* direpresentasikan sebagai faktor yang memainkan peran penting dalam proses penurunan kesehatan akan tetapi tidak diikutsertakan dalam proses pertumbuhan motivasi. Namun, beberapa peneliti juga berpendapat bahwa *job demands* dapat memainkan peran motivasi salah satunya yaitu LePine et al., (2005) membedakan antara *challenges job demands* dan *hindrances job demands*.

Oleh karena itu melalui penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *job demands* terhadap *work engagement* dan *burnout*, melalui dua tipe *job demands* berdasarkan *the challenges and hindrances framework* yang membedakan *job demands* atas *challenges job demands (challenges stressor)* dan *hindrances job demands (hindrances stressor)*. Analisis diperoleh dengan melakukan sintesis melalui *systematic review* atas hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk memperkuat pemahaman mengenai pengaruh yang dapat ditimbulkan dengan adanya *job demands* yang dirasakan oleh karyawan. Adapun faktor yang diperhatikan tidak hanya difokuskan atas aspek negatif yang ditimbulkan seperti penurunan tingkat kesehatan baik itu secara fisik maupun emosional tetapi juga untuk menganalisis lebih dalam terkait dengan dampak positif yang dapat dirasakan karyawan dengan adanya *job demands* yaitu ketika karyawan merasakan bahwa tuntutan yang diberikan sebagai sebuah *challenges* sehingga mendorong motivasi karyawan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori *challenge-hindrance stressor framework***

*Challenges Hindrances Stressor Framework (CHSF)* yang diprakaraisai oleh Cavanaugh et al., (2000) mengkategorikan bahwa faktor-faktor pemicu stress yang ada di tempat kerja dapat dibedakan menjadi *hindrances stressor* dan *challenges stressor*. Adapun salah satu stressor yang mempengaruhi kinerja karyawan ditempat kerja adalah *job demands*. Penelitian telah menyarankan pentingnya membedakan antara dua jenis *job demands* yaitu *challenges job demands* dan *hindrances job demands* (LePine et al., 2005). *Challenges job demands* dipandang oleh pekerja sebagai sebuah hambatan yang harus diatasi sebagai bentuk pembelajaran dan pendorong untuk meraih prestasi ataupun pengembangan kemampuan pribadi. Sebaliknya, *hindrances job demands* dipandang oleh

karyawan sebagai penghalang yang tidak perlu bagi pertumbuhan pribadi dan pencapaian tujuan. Kedua kategori *job demands* ini menimbulkan rasa kelelahan dalam mengatasinya, meskipun adanya *challenges job demands* membutuhkan energi dalam penyelesaiannya akan tetapi juga mengandung potensi keuntungan (van den Broeck et al., 2010).

Kemudian secara lebih lanjut (Bakker & Demerouti, 2017) mendefinisikan *hindrances job demands* sebagai tuntutan pekerjaan atau kondisi kerja yang melibatkan limitasi yang berlebihan atau tidak diinginkan sehingga mengganggu atau menghambat kemampuan individu untuk mencapai tujuan yang ingin diselesaikan. Adapun beberapa aspek yang dapat diklasifikasikan sebagai *hindrances job demands* adalah konflik peran, beban kerja yang berlebihan, dan ambiguitas peran. Sebaliknya, *challenges job demands* didefinisikan sebagai tuntutan yang membutuhkan usaha tetapi berpotensi untuk mendorong pertumbuhan pribadi dan pencapaian karyawan (Podsakoff et al., 2007). Adapun *challenges stressor* dapat diklasifikasikan kedalam aspek seperti tingkat beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, dan tanggung jawab. Tuntutan-tuntutan ini memiliki potensi untuk direpresentasikan sebagai pengalaman kerja yang memberikan nilai sepadan pengorbanan yang diberikan atas penyelesaiannya dan oleh karena itu dianggap sebagai stresor "baik".

### **Pengaruh Challenge Stressors dan Hindrance Stressors terhadap Work Engagement**

*Work engagement* merupakan kondisi dimana karyawan menunjukkan sikap positif yang terus diekspresikan terhadap perannya di dalam pekerjaan. *Work engagement* meningkatkan antusiasme, komitmen, dan dedikasi individu sehingga memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dan melampaui kinerja orang lain. Hal ini menandakan bahwa karyawan yang terlibat memiliki kemampuan untuk mengatasi *job demands*, didukung oleh rasa keterikatan yang kuat dan aktif terhadap apa yang mereka lakukan (Lee et al., 2021). Adapun *work engagement* diukur indikator berupa *vigor* (tingkat energi dan ketekunan), dedikasi (tingkat ketekunan dan pengabdian), dan absorpsi (tingkat konsentrasi penuh pada pekerjaan dalam jangka panjang) (Schaufelli et al., 2002). *Challenges job demands* dalam pekerjaan cenderung dinilai memiliki potensi untuk mendorong pengembangan kemampuan, pertumbuhan diri, atau profitabilitas di masa depan. Karyawan cenderung melihat tuntutan ini sebagai kesempatan untuk belajar, meraih prestasi, dan menunjukkan berbagai kompetensi yang kemungkinan akan mendapat penghargaan (Haryono et al., 2021). Maka hal ini menunjukkan bahwa *challenges job demands* tidak hanya berperan sebagai sebuah stressor akan tetapi memiliki pengaruh positif terhadap *employee outcomes* seperti *work engagement*. Penelitian oleh Broeck et al., (2010) menemukan bahwa *challenges job demands* dalam pekerjaan memiliki efek signifikan dan pengaruh positif pada *vigor* (sebagai indikator *work engagement*). Selain itu Schmitt et al (2015) mengemukakan bahwa *time pressure* yang merupakan indikator *challenges job demands*, memiliki efek signifikan dan positif terhadap *work engagement*. Studi yang dilakukan oleh Reis et al (2017) juga mendukung pernyataan bahwa *time pressure* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *vigor* dan *absorption*.

Sementara berdasarkan penelitian, berbeda dengan *challenges job demands*, *hindrances job demands*, yang mencakup faktor-faktor seperti ketidakjelasan peran, konflik peran, dan konflik interpersonal, memiliki hubungan dengan tingkat sumber daya motivasional yang lebih rendah. Selain itu, *hindrances job demands* tidak secara inheren mewakili tujuan tinggi seperti yang dapat ditimbulkan oleh *challenges job demands*, sehingga upaya yang dilakukan dalam mengatasi *hindrances stressor* cenderung menghasilkan kinerja yang hanya dapat diterima atau sesuai dengan standar yang diberlakukan tidak terdapat ekspektasi pada pencapaian kinerja yang maksimal (Kim &

Beehr, 2018). Oleh karena itu hal ini mengindikasikan bahwa *hindrances job demands* memiliki pengaruh negatif terhadap *empolyee outcomes* seperti *work engagement*. Sehingga hasil penelitian oleh Crawford et al., (2010) mengenai dua tipe *job demands* menunjukkan bahwa *challenges job demands* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* sementara *hindrances job demands* memiliki pengaruh negatif terhadap *work engagement*. Maka berdasarkan hal ini hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Challenges stressors* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Hipotesis 2: *Hindrances stressors* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*.

### **Pengaruh Challenge Stressors dan Hindrance Stressors terhadap Burnout**

*Burnout* didefinisikan sebagai keadaan pikiran negatif yang berkelanjutan terkait dengan pekerjaan pada individu yang secara utama ditandai oleh kelelahan, yang disertai dengan kesusahan, perasaan pengurangan efektivitas, motivasi yang menurun, dan perkembangan sikap dan perilaku disfungsional di tempat kerja (Ventura et al., 2015). *Challenges stressor* berhubungan dengan motivasi tinggi dikarenakan tuntutan ini dapat memicu harapan tinggi seperti kemungkinan kesuksesan dan mendorong timbulnya rasa pribadi untuk mendapatkan imbalan yang berharga setelah pemenuhan atas tuntutan tersebut. Selain itu, *challenges stressor* dapat memicu emosi positif seperti rasa semangat dan kegembiraan serta memicu kemampuan dalam penyelesaian masalah secara aktif. Oleh karena itu, diharapkan *challenges stressor* dapat meningkatkan kemampuan individu untuk berdedikasi pada aktivitas kerja atau merasa sangat terlibat dengan pekerjaan, yang mereduksi perasaan lelah dan stres karena tuntutan pekerjaan. Hal ini dikarenakan *challenges stressor* juga dapat meningkatkan evaluasi diri yang positif dan perasaan kompetensi individu, yang merupakan kebalikan dari perasaan tidak efektif sebagai pemicu *burnout* (Yao et al., 2015). Meskipun dalam pelaksanaannya *challenges stressor* memerlukan upaya fisik dan psikologis yang juga dapat memicu timbulnya rasa kelelahan atau *burnout*.

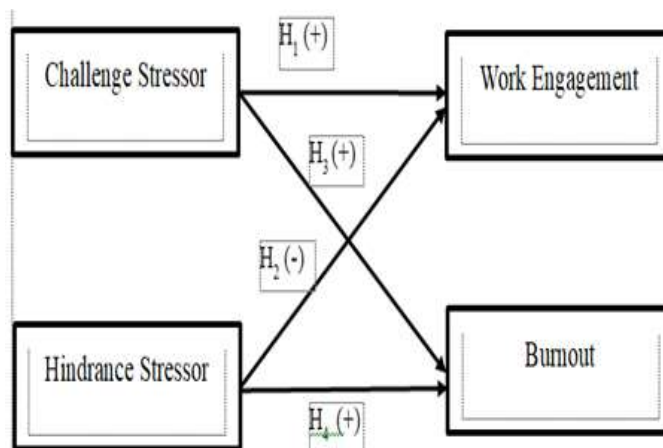
Sementara *hindrances stressor* berkorelasi dengan motivasi yang rendah dan dapat memicu kombinasi antara harapan rendah dan instrumentalitas rendah. Karyawan akan merasakan bahwa tidak ada tingkat usaha yang wajar yang atau cukup untuk dapat mengatasi *hindrances stressor* dan akibatnya hasil pekerjaan yang mungkin terkait dengan pemenuhan atas tuntutan tersebut tampak kurang relevan. Selain itu, *hindrances stressor* dapat memicu emosi negatif seperti ketakutan dan kemarahan, gaya penanganan masalah yang pasif secara emosional yang mengarah pada respons yang lebih negatif dari berbagai aspek pekerjaan dan perasaan kurang pencapaian serta penurunan produktivitas dalam pekerjaan. Hal ini sebagai dampak dari manifestasi perasaan tertekan yang memicu stres, depresi dan perasaan tidak efektif atau pencapaian yang berkurang (Leiter et al., 2005, Yao et al., 2015). Oleh karena itu hal ini mengindikasikan bahwa *hindrances stressor* memiliki pengaruh positif terhadap *burnout*.

Hasil penelitian oleh LePine et al., (2005) mendukung pernyataan diatas yang mengemukakan bahwa *challenges stressor* memiliki *positive direct effect* terhadap performance dan memiliki *negative indirect effect* terhadap strain serta menunjukkan *positive indirect effect* terhadap *motivation*. Sedangkan *hindrances stressor* menunjukkan hal sebaliknya dimana kategori *job demands* ini memiliki *negative direct effect* terhadap performance karyawan dan menunjukkan *negative indirect effect* terhadap strain dan *motivation*. Oleh karena itu penelitian ini menemukan hubungan yang kuat dan positif untuk kedua jenis stresor dengan *burnout* (CS = 0,40, HS = 0,58), nilai korelasi tersebut menunjukkan efek negatif yang dapat dimiliki oleh semua stresor terhadap kesehatan fisik dan mental. Dengan demikian, baik itu *challenges stressors* dan *hindrances stressors*

cenderung mengakibatkan burnout dari waktu ke waktu. Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang telah menemukan hubungan positif antara *burnout* dan kedua bentuk stresor yang diselidiki dalam penelitian ini. Maka berdasarkan hal ini hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hypothesis 3: Challenges stressors berpengaruh positif terhadap burnout.

Hypothesis 4: Hindrances stressors berpengaruh positif terhadap burnout.



Gambar 1. Model Penelitian

### 3. METODE PENELITIAN

*Systematic review* dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi penelitian-penelitian sebelumnya mengenai job demands berdasarkan *Challenges Hindrances Stressor Framework* (CHSF) dalam pekerjaan untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya terhadap *work engagement* dan *burnout*. Adapun penggunaan *systematic review* dikarenakan model penelitian ini menggunakan algoritma yang jelas, berbeda dengan heuristik yang merupakan aturan praktis atau metode pendekatan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan dengan cepat, maka *systematic review* dilaksanakan dengan melibatkan pemrosesan informasi secara menyeluruh dan analisis mendalam. Sehingga penggunaan *systematic review* relevan untuk melakukan pencarian dan penilaian kritis terhadap literatur (Naidoo-Chetty & Plessis, 2021).

#### 1) Kriteria Kelayakan

Dalam pelaksanaan *systematic review* ini langkah pertama yaitu dengan melakukan tinjauan literatur untuk kemudian selanjutnya dilakukan tinjauan sistematis. Proses pencarian literatur dilaksanakan dengan memanfaatkan pemeriksaan menggunakan sistem terkomputerisasi dalam basis data google scholar dan scopus. Studi yang diidentifikasi mengandung salah satu istilah pencarian kata kunci meliputi: *hindrances stressor*, *challenges stressor*, *challenges job demands*, *hindrances job demands*, serta *burnout*, *stress*, *exhaustion* dan *work engagement* sebagai variabel yang terpengaruhi. Kemudian untuk mereduksi data-data artikel yang relevan, maka ditetapkan pembatasan lebih lanjut dengan kriteria yaitu, i) semua data harus dapat diukur pada tingkat individu dan berasal dari sampel pekerjaan, ii) pencarian artikel dilakukan pada penelitian yang menguji faktor-faktor penentu dengan menggunakan metodologi kuantitatif dan iii) penelitian tersebut telah menganalisis data primer. Untuk data penelitian digunakan berdasarkan data base yang dimulai sejak tahun 2000 yakni tahun pertama pengembangan penelitian terkait dengan CHSF oleh Cavanaugh et al. Selain itu artikel terkini dan artikel yang sedang diproses dicari melalui situs web jurnal yang relevan seperti: *Journal of Applied*

*Psychology; Journal of Occupational & Organizational Psychology; Journal of Occupational Health Psychology; Journal of Organizational Behavior.* Daftar referensi dari studi penelitian juga diperiksa secara manual untuk mencari studi potensial tambahan yang dapat dimasukkan.

## 2) Pemilihan Studi

Setelah dilakukan tinjauan literatur maka langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan tinjauan sistematis. Proses tinjauan sistematis mengikuti panduan dari *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*. Panduan PRISMA memberikan serangkaian item yang didasarkan pada penelitian empiris untuk melakukan tinjauan sistematis dan meta-analisis. Penggunaan PRISMA awalnya dikembangkan untuk pelaporan tinjauan sistematis dan meta-analisis yang mengumpulkan bukti dari uji klinis acak, namun seiring dengan perkembangan penelitian, saat ini PRISMA dapat digunakan untuk melaporkan tinjauan sistematis dari penelitian dengan desain yang beragam dan dalam berbagai disiplin ilmiah (Singh et al., 2020). Pembentukan model kerangka PRISMA dimulai dengan proses pengidentifikasian artikel penelitian untuk selanjutnya dilakukan penghapusan pada artikel yang terduplikasi. Kemudian langkah selanjutnya adalah dengan menelaah judul dan abstrak untuk menentukan kelayakan artikel sehingga *eligible* dimasukkan dalam *systematic review*. Setelah didapatkan sejumlah artikel yang memenuhi kriteria, maka dilakukan penelaahan lebih dalam dengan evaluasi *artikel full-text* sebagai langkah penilaian kelayakan lebih lanjut. Sehingga hasil *screening* tersebut mendapatkan artikel yang akan diteliti dalam pelaksanaan *systematic review* untuk dilakukan analisis statistik.

## 3) Prosedur dan Pengukuran

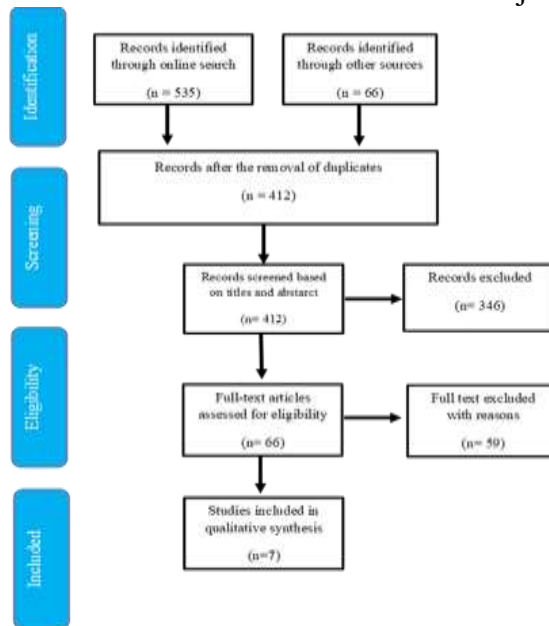
Pelaksanaan meta-analisis dilakukan dengan menghitung korelasi antara variabel eksogen dan variabel endogen pada masing-masing variabel yang diteliti. Prosedur meta-analisis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan software JASP. Prosedur meta-analisis menggunakan aplikasi JASP dilakukan dengan menghitung ukuran efek dari studi-studi yang termasuk dalam analisis. Ukuran efek dapat berupa koefisien korelasi, ukuran risiko, perbedaan mean, atau ukuran efek lainnya yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Setelah mengumpulkan data efek dari studi-studi yang terpilih, analisis statistik dilakukan untuk menghasilkan estimasi efek gabungan atau rata-rata dari semua studi yang terlibat. Besarnya korelasi dikategorikan sebagai ukuran efek kecil jika nilai ukuran efek yang diperoleh  $\leq 0,02$ , ukuran efek sedang jika nilai ukuran efek yang diperoleh  $\geq 0,2$  hingga  $< 0,80$ , dan ukuran efek besar jika nilai ukuran efek yang diperoleh  $\geq 0,8$  (McLeod, 2019). Bersamaan dengan ukuran efek, dilakukan penilaian bias untuk menentukan apakah ada bias publikasi dalam studi yang dimasukkan. Studi penelitian dianggap tidak bias jika nilai signifikansi *Regressi Egger*  $> 0,05$ .

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1) Pemilihan Studi

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh melalui data base google scholar dan scopus serta pencarian secara manual didapatkan 535 artikel yang berkaitan dengan kata kunci *challenges stressor, hindrances stressor, challenges job demands* dan *hindrances job demans*. Untuk kemudian dilakukan *screening* berdasarkan judul dan abstrak, sehingga didapatkan artikel yang memenuhi kriteria dan menggambarkan pengaruh dari *challenges stressor* dan *hindrances stressor* terhadap *work engagement* dan *burnout*. Selanjutnya dilakukan penilaian keseluruhan dengan membatasi pada penelitian yang dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan data primer serta memuat keseluruhan

variabel yang diteliti. Dari jumlah tersebut, 469 penelitian dikecualikan karena tidak memenuhi kriteria kelayakan, dan hanya 66 artikel menunjukkan relevansinya dengan topik yang sedang diteliti. Beberapa penelitian dikecualikan karena hanya membahas salah satu variabel *challenges stressor* atau *hindrances stressor*, atau membahas keduanya tetapi tidak hanya menjelaskan pengaruhnya pada salah satu variabel terikat baik itu *work engagement* maupun *burnout*. Selanjutnya, penelitian lain dikecualikan pada tahap ini karena bersifat konseptual atau tinjauan dan tidak mengandung hasil empiris. Sehingga didapatkan 7 artikel yang memenuhi kriteria dan eligible untuk dilakukan analisis lebih lanjut dalam *systematic review*. Berikut sintesis data tersebut disajikan dalam gambar 2.



Gambar 2. Diagram Alur Prisma dari Hasil Pemilihan Studi (Data Proses, 2024)

## 2) Pengelolaan Data

Hasil dari pemilihan studi diperoleh 7 artikel dirangkum dalam Tabel 1. Semua studi ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif dan penggunaan data primer. Sampel terdiri dari karyawan diberbagai sektor pekerjaan. Untuk peneliaian effect size digunakan hasil korelasi atau coeficient untuk nilai r pada masing-masing penelitian. Disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil pemilihan studi penelitian.**

No	Penulis dan Tahun Publikasi	Judul	Tujuan	Sampel	Data Penelitian			
					Coefficient Work engagement		Coefficient Burnout	
					CS	HS	CS	HS
1.	Harju, L.K at al., 2021	<i>The double-edged word of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah mengatur pekerjaan secara kreatif ( <i>job crafting</i> ) dapat membuat perubahan dalam dua jenis stressor pekerjaan, yaitu <i>challenges stressor</i> yang terdiri dari <i>workload</i> dan kompleksitas pekerjaan, serta <i>hindrance stressor</i> .	2,453 karyawan	0.33	-0.31	-0.18	0.36
2.	Steven L,	<i>The impact of</i>	Untuk mengetahui pengaruh	469	0.10	-0.26	0.35	0.50



	Les Graham, Yuyan Z, Ian H, Marissa F, Sara G. 2021	<i>workplace stressors on exhaustion and work engagement in policing</i>	dari <i>challenge</i> dan <i>hindrance</i> terhadap staff dan petugas polisis menggunakan kerangka <i>challenge-hindrance stressor</i> .	polisi					
3.	Nair, A.V et al., 2020	<i>The Impact of Challenge and Hindrance Demands on Burnout, Work Engagement, and Presenteeism. A Cross-Sectional Study Using the Job Demands-Resource.</i>	Tujuan penelirian ini adalah untuk memahami bagaimana cara pandang terhadap tuntutan pekerjaan, apakah sebagai <i>challenges</i> atau <i>hindrances</i> , dan apakah kedua stressor ini dapat mempengaruhi tingkat burnout dan motivasi seseorang serta dampaknya terhadap kehadiran kerja.	171 Pekerja Australia	0.16	-0.24	0.30	0.57	
4.	Andrew Gomol. 2018	<i>Job Challenges And Hindrances: Testing A Differentiated Model Of Job Demands And Their Relation To Resources, Burnout, And Engagement</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model JD-R, yang membedakan tuntutan pekerjaan menjadi <i>challenges</i> dan <i>hindrances</i> , dengan menggunakan sampel karyawan di Amerika Serikat.	197 karyawan	0.19	-0.28	0.18	0.79	
5.	Searle, B.J and Lee, Leanne. 2015	<i>Proactive Coping as a Personal Resource in the Expanded Job Demands-Resources Model</i>	Tujuan utama studi ini adalah untuk meneliti apakah dan bagaimana cara penanganan proaktif dapat mengurangi dampak dari setiap jenis tuntutan terhadap kesejahteraan karyawan	147 karyawan	0.52	-0.18	-0.19	0.35	
6.	Idris, Y and Maureen F.D. 2014	<i>A Multi-level Study of Psychosocial Safety Climate, Challenge and Hindrance Demands, Employee Exhaustion, Engagement and Physical Health</i>	Studi bertujuan untuk memahami bagaimana Iklim Keselamatan Psikososial dapat memengaruhi faktor-faktor desain pekerjaan, khususnya terkait tuntutan pekerjaan yaitu <i>challenges</i> dan <i>hindrances job demands</i> .	909 karyawan	0.25	-0.17	0.13	0.34	
7.	Lin et al., 2009	<i>Challenge and Hindrance Job Demands, Job Resource, and Their Relationships with Vigor and Emotional Exhaustion</i>	Penelitian ini mempelajari mengenai model JD-R secara luas dengan melihat dampak berbeda dari <i>challenges stressor</i> dan <i>hindrances stressor</i> terhadap semangat kerja (faktor penting dalam <i>work engagement</i> ) dan tingkat kelelahan (faktor penting dalam <i>burnout</i> ).	199 perawat rumah sakit	0.21	-0.33	0.38	0.20	

Sumber : data diproses (2024)

3) Temuan Penelitian

Hasil uji korelasi variabel *challenges stressor* terhadap *work engagement* menggunakan software JASP pada data koefisien dan jumlah sampel dari tujuh studi menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi Challenges Stressor terhadap Work Engagement**

	Coefficients				95% Confidence Interval	
	Estimate	Standard Error	z	p	Lower	Upper
intercept	0.260	0.055	4.721	< .001	0.152	0.368

*Note.* Wald test.

Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari 0.001 dengan nilai estimate sebesar 0.260. Hal ini menjelaskan bahwa *challenges stressor* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai p-value < 0.05 (0.001 < 0.05), dan terkategori dalam medium effect size dimana nilai estimate sebesar 0.260 berada pada rentang kategori  $\geq 0.2$  to <0.8.

**Tabel 3. Hasil Egger Test Challenges Stressor terhadap Work Engagement**

Regression test for Funnel plot asymmetry ("Egger's test")		
	z	p
sei	0.248	0.804

Hasil egger test untuk melihat apakah terdapat bias publikasi dalam studi yang dimasukkan pada analisis korelasi antara *challenges stressor* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai p sebesar 0.804. hasil ini menginterpretasikan bahwa tidak terdapat bias dalam penelitian karena nilai signifikansi Regresi Egger > 0,05 (0.804 >0.05). Adapun untuk hasil analisis korelasi variabel selanjutnya yaitu *hindrances stressor* dan *work engagement* disajikan dalam tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Analisis Korelasi Hindrances Stressor terhadap Work Engagement**

	Coefficients				95% Confidence Interval	
	Estimate	Standard Error	z	p	Lower	Upper
intercept	-0.261	0.029	-9.119	< .001	-0.317	-0.205

*Note.* Wald test.

Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari 0.001 dengan nilai estimate sebesar -0.261. Hal ini menjelaskan bahwa *hindrances stressor* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai p-value < 0.05 (0.001 < 0,05), dan terkategori dalam *medium effect size* dimana nilai estimate sebesar 0.261 berada pada rentang kategori  $\geq 0.2$  to <0.8.

**Tabel 5. Hasil Egger Test Hindrances Stressor terhadap Work Engagement**

Regression test for Funnel plot asymmetry ("Egger's test")		
	z	p
sei	0.204	0.838

Hasil egger test untuk melihat apakah ada bias publikasi dalam studi yang dimasukkan pada analisis korelasi antara *hindrances stressor* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai p sebesar 0.838. hasil ini menginterpretasikan bahwa tidak terdapat bias dalam penelitian karena nilai signifikansi Regresi Egger > 0,05 (0.838 >0.05). Adapun untuk hasil analisis korelasi variabel selanjutnya yaitu *challenges stressor* dan *burnout* disajikan dalam tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Analisis Korelasi Challenges Stressor terhadap Burnout**

Coefficients						
	Estimate	Standard Error	z	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
intercept	0.733	0.118	6.207	< .001	0.501	0.964

Note. Wald test.

Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari 0.001 dengan nilai estimate sebesar 0.733. Hal ini menjelaskan bahwa challenges stressor memiliki pengaruh positif signifikan terhadap burnout dengan nilai p-value < 0.05 (0.001 < 0,05), dan terkategori dalam *medium effect size* dimana nilai estimate sebesar 0.733 berada pada rentang kategori  $\geq 0.2$  to <0.8.

**Tabel 7. Hasil Analisis Korelasi Challenges Stressor terhadap Burnout**

Regression test for Funnel plot asymmetry ("Egger's test")

	z	p
sei	0.631	0.528

Hasil egger test untuk melihat apakah ada bias publikasi dalam studi yang dimasukkan pada analisis korelasi antara *challenges stressor* terhadap *burnout* menunjukkan nilai p sebesar 0.528. hasil ini menginterpretasikan bahwa tidak terdapat bias dalam penelitian karena nilai signifikansi Regresi Egger > 0,05 (0.528 >0.05). Adapun untuk hasil analisis korelasi variabel selanjutnya yaitu *hindrances stressor* dan *burnout* disajikan dalam tabel 4.

**Tabel 8. Hasil Analisis Korelasi Hindrances Stressor terhadap Burnout**

Coefficients						
	Estimate	Standard Error	z	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
intercept	1.636	0.458	3.575	< .001	0.739	2.533

Note. Wald test.

Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai p-value lebih kecil dari 0.001 dengan nilai estimate sebesar 1.636. Hal ini menjelaskan bahwa *hindrances stressor* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *burnout* dengan nilai p-value < 0.05 (0.001 < 0,05), dan terkategori dalam *large effect size* dimana nilai estimate sebesar 1.636 berada pada rentang kategori  $\geq 0.8$ .

**Tabel 9. Hasil Analisis Korelasi Challenges Stressor terhadap Burnout**

Regression test for Funnel plot asymmetry ("Egger's test")

	z	p
sei	0.682	0.495

Hasil egger test untuk melihat apakah ada bias publikasi dalam studi yang dimasukkan pada analisis korelasi antara *hindrances stressor* terhadap *burnout* menunjukkan nilai p sebesar 0.495. hasil ini menginterpretasikan bahwa tidak terdapat bias dalam penelitian karena nilai signifikansi Regresi Egger > 0,05 (0.495 >0.05).

Tujuan dari systematic review ini adalah untuk secara sistematis mengumpulkan, mensintesis, dan meneliti bukti empiris yang ada berhubungan dengan pengaruh *job demands* berdasarkan *challenges hindrances stressor framework*. Teori ini menjelaskan bahwa pengaruh dari tuntutan kerja atau faktor penyebab stres tidak hanya berkorelasi terhadap hasil negatif seperti konsep-konsep yang telah digambarkan sebelumnya namun dapat berperan dalam pemberian motivasi yang mendorong peningkatan pertumbuhan pribadi dan hasil kerja yang baik seperti *work engagement* (Cavanaugh et al., 2000,

Podsakoff et al., 2007). Hasil meta-analisis yang dilakukan dalam *systematic review* mengungkapkan bahwa *challenges stressor* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, hasil penelitian ini mendukung pernyataan pada penelitian sebelumnya yang mengemukakan hasil serupa yaitu pengaruh *challenges stressor* terhadap *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan (Jiang et al., 2020; Rai, 2018; Reis et al., 2017; Schmitt et al., 2015; Tadić et al., 2015; Searle et al., 2015; Broeck et al., 2010). Hal ini dikarenakan *challenges stressor* mengacu pada faktor stressor yang berada dalam kendali karyawan, misalnya beban pekerjaan seperti *responsibility* dan *time pressure* yang dapat membantu karyawan menetapkan tujuan dan mendorongnya untuk mempelajari potensi dirinya. Sehingga dengan mengatasi kondisi ini karyawan dapat memanfaatkan potensi tersebut dan berdampak pada pengembangan pribadi secara maksimal yang kemudian mempengaruhi tingkat *work engagement* (Jiandong et al., 2020).

Sementara hasil penelitian ini menunjukkan *challenges stressor* juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *burnout*. Hal ini mendukung pernyataan pada penelitian sebelumnya bahwa *challenges stressor* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *burnout* (Downes et al., 2021; Vandiya et al., 2019; LePine et al., 2005). Pengaruh ini dapat terjadi dikarenakan, meskipun *challenges stressor* dapat menjadi sebuah motivasi yang mendorong hasil kerja yang lebih positif akan tetapi ketika suatu tuntutan pekerjaan lebih bervariasi dari waktu ke waktu maka akan dapat menimbulkan *burnout*. Menurut perspektif teori arousal, tuntutan pekerjaan dengan tingkat variabilitas yang lebih tinggi menuntut lebih banyak perhatian dan menghabiskan lebih banyak sumber daya kognitif daripada tuntutan yang konsisten atau stabil. Misalnya pada indikator *challenges stressor* seperti *workload* atau *job complexity* yang dapat menimbulkan tantangan dan mendorong pertumbuhan pribadi, akan tetapi dalam pelaksanaannya dibutuhkan upaya lebih, berimplikasi pada individu harus mengalokasikan sumber daya tambahan untuk menilai kesesuaian antara sumber daya personal dan tuntutan tugas sehingga beban yang ditanggung bertambah dan menimbulkan *burnout* (Downes et al., 2021).

Selain itu hasil penelitian ini mengungkapkan *hindrances stressor* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *work engagement*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan hasil serupa bahwa *hindrances stressor* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work engagement* (Rai, 2018; Reis et al., 2017; Schmitt et al., 2015; Tadić et al., 2015; Searle et al., 2015; Broeck et al., 2010). Pengaruh negatif terindikasi dikarenakan *hindrances stressor* mengacu pada stres yang tidak dapat diatasi oleh karyawan karena ketidakmampuan mereka untuk menanganinya, terutama mencakup *role ambiguity*, *role conflict*, *interpersonal conflict* maupun permasalahan lainnya yang berhubungan dengan kontradiksi di tempat kerja. Sehingga *hindrances stressor* menghambat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan merugikan kepuasan kerja serta kesehatan mereka yang pada akhirnya menurunkan tingkat *work engagement*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan pengaruh positif signifikan *hindrances stressor* terhadap *burnout*. Proses stres, yang dipicu oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan kurangnya sumber daya, dapat menghasilkan hasil negatif seperti absensi karena sakit, kinerja buruk, keterbatasan kinerja, dan komitmen organisasi yang rendah. Hal ini dikarenakan ketika tuntutan pekerjaan yang diberikan tinggi dan tidak diimbangi oleh sumber daya pekerjaan yang memadai, maka mengakibatkan energi karyawan secara progresif terkuras. Pada akhirnya dapat menyebabkan keadaan kelelahan mental (*burnout*), untuk kemudian dapat mengakibatkan hasil negatif bagi individu (misalnya, kesehatan buruk) serta bagi organisasi (misalnya, kinerja buruk) (Schaufeli, 2017). Maka hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *hindrances stressor*

memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *burnout* (Downes et al., 2021; Vandiya et al., 2019; LePine et al., 2005).

Oleh karena itu melalui systematic review yang dilakukan mengindikasikan bahwa ketika *challenges job demands* (*challenge stressors*) dan *hindrances job demands* (*hindrance stressors*) dikategorisasikan dalam model tradisional yaitu Job Demands-Resources (JD-R), maka pengaruh yang diberikan oleh *job demands* dapat memiliki efek negatif yang signifikan pada *work engagement*. Sementara ketika *job demands* dikategorisasikan kedalam dua jenis yang didasarkan atas *challenges hindrances stressor framework*, maka hasil penelitian menunjukkan bahwa *challenges job demands* dapat memiliki efek positif yang signifikan pada *work engagement*, sementara *hindrances job demands* dapat memiliki efek negatif yang signifikan pada *work engagement* (Jiang et al., 2020).

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil systematic review menemukan bahwa terdapat pengaruh *challenges stressor* dan *hindrances stressor* terhadap *work engagement* dan *burnout*.
2. *Challenges stressor* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang membuktikan bahwa tuntutan-tuntutan bersifat *challenging* mampu memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, pada gilirannya mempengaruhi tingkat *work engagement* karyawan pada perusahaan.
3. *Hindrances stressor* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *work engagement*, hal ini membuktikan bahwa tuntutan ini memberikan hambatan pada pekerjaan yang menimbulkan kesulitan pada karyawan dalam penyelesaiannya, sehingga menurunkan tingkat *work engagement*, dikarenakan tuntutan tersebut dapat menimbulkan kelelahan dan meningkatkan risiko stress pada karyawan.
4. Hasil analisis juga menemukan adanya pengaruh positif *hindrances stressor* terhadap *burnout*, dimana mengindikasikan bahwa *hindrances stressor* merupakan hambatan yang sering kali menyebabkan frustrasi dan menurunkan motivasi. Selain itu berurusan dengan tuntutan jenis ini secara terus-menerus dapat menyebabkan kelelahan emosional, yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas dan mempercepat proses *burnout*.
5. Namun ditemukan pula pengaruh positif dari *challenges stressor* terhadap *burnout*, yang mengindikasikan bahwa meskipun tuntutan ini mendorong pertumbuhan karyawan akan tetapi dalam pelaksanaannya diperlukan upaya menyeluruh yang berpotensi pada munculnya rasa kelelahan atau *burnout*.

### **Saran**

*Job demands* merupakan faktor yang sering kali memicu timbulnya stress (*work stressors*) bagi karyawan, oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memahami dampak yang ditimbulkan dari adanya pemberian tanggung jawab atau tuntutan yang dibebankan kepada karyawan. Perusahaan juga harus memahami mengenai perbedaan antara "*challenges stressor*" dan "*hindrances stressor*" yang dapat membantu organisasi dalam mengembangkan strategi pengelolaan stress yang lebih terarah. Upaya tersebut dapat difokuskan untuk mengatasi "*hindrances stressor*" yang cenderung menyebabkan *burnout*, sementara "*challenges stressor*" dapat dikelola secara produktif untuk meningkatkan *work engagement* sehingga karyawan merasa lebih terlibat serta memberikan kemampuan yang maksimal dalam rangka kemajuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- 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>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.
- 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, 834–848.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Downes, P. E., Reeves, C. J., McCormick, B. W., Boswell, W. R., & Butts, M. M. (2021). Incorporating Job Demand Variability Into Job Demands Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 47(6), 1630–1656. <https://doi.org/10.1177/0149206320916767>
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. In *BMC public health* (Vol. 13, p. 82). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
- Gomoll, Andrew. (2018). *Job Challenges And Hindrances: Testing A Differentiated Model Of Job Demands And Their Relation To Resources, Burnout, And Engagement*. USA : ProQuest LLC.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953- 968. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>
- Haryono, S., Prajogo, W., & Elqadri, Z. M. (2021). Challenge Stressors And Hardiness Modeling Toward Work Engagement. In *Journal of Management Information and Decision Sciences* (Vol. 24).
- Jiandong, S., Fan, X., & Haitian, L. (2022). How do high-performance work systems affect work fatigue: The mediating effect of job responsibility and role overload. *PLoS ONE*, 17(7 July). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269452>
- Jiang, Q., Lee, H., & Xu, D. (2020). Challenge Stressors, Work Engagement, and Affective Commitment Among Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 49(4), 547–570. <https://doi.org/10.1177/0091026020912525>
- Juliana, A., Siti Saffardin, F., & Ban Teoh, K. (2021). Job Demands-Resources Model and Burnout among Penang Preschool Teachers: The Mediating Role of Work Engagement (Vol. 25). <http://annalsofrscb.ro>
- Kenyi, T. E., & John, L. B. (2020). Job resources, job demands, uncertain working environment and employee work engagement in banking industry. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(2), 202–212. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.655>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Challenge and hindrance demands lead to employees' health and behaviours through intrinsic motivation. *Stress and Health*, 34(3), 367–378. <https://doi.org/10.1002/smi.2796>

- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors impacting work engagement of gen Z employees: A regression analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147-159. doi:10.33423/jlae.v18i3.4414
- Leiter, M. P., dan Maslach, C. (2005). Organizational intervention to alleviate Burnout and built engagement with work. In . C. L. Cooper (Ed), *Handbook of Strees medicine and health* 2nd ed. (171-189). CRC Press LLc, Boca Raton, FL.
- LePine, J. A., Podsakof, 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, 764–775
- Lockey, S., Graham, L., Zheng, Y., Hesketh, I., Plater, M., & Gracey, S. (2022). The impact of workplace stressors on exhaustion and work engagement in policing. *Police Journal*, 95(1), 190–206. <https://doi.org/10.1177/0032258X211016532>
- Lin, L., Siu, O. L., Shi, K., & Bai, X. W. (2009). Challenge and hindrance job demands, job resource, and their relationships with vigor and emotional exhaustion. 2009 International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, ICMSE 2009, 1098–1106. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2009.5318129>
- McLeod, S. (2019). Diakses pada 14 Januari 2024. What does effect size tell you. *Simply psychology*. Available at : <https://www.simplypsychology.org/psyche.html>
- Mercer Marsh Benefit. (2023). Diakses pada 28 Desember 2023. Evolving Employee benefits to address employee stress and widening health protection gaps is key to employee wellbeing, according to Mercer Marsh Benefit. Available at : <https://www.mercer.com/en-sg/about/newsroom/evolving-employee-benefits/>
- Naidoo-Chetty, M., & Plessis, M. Du. (2021). Systematic Review of the Job Demands and Resources of Academic Staff within Higher Education Institutions. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 268. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n3p268>
- 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. *J. Appl. Psychol.* 92:438–54
- Rai, A., Thakur, S.J. (2018). All job demands are not equal: exploring the two sides of a coin. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 13(2), 99-112. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2020.109343>
- Reis, D., Hoppe, A., Arndt, C., & Lischetzke, T. (2017). Time pressure with state vigour and state absorption: Are they non-linearly related? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 94–106.
- Sawhney, G., & Michel, J. S. (2022). Challenge and Hindrance Stressors and Work Outcomes: the Moderating Role of Day-Level Affect. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 389–405. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09752-5>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schmitt, A., Ohly, S., & Kleespies, N. (2015). Time pressure promotes work engagement. Jo Schaufeli, W. B., Salanova, M., Lez-Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326

- Searle, B. J., & Lee, L. (2015). Proactive coping as a personal resource in the expanded job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 46–69. <https://doi.org/10.1037/a0038439>
- Singh, J., Karanika-Murray, M., Baguley, T., & Hudson, J. (2020). A systematic review of job demands and resources associated with compassion fatigue in mental health professionals. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 17, Issue 19, pp. 1–28). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196987>
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2015). 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(4), 702–725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>
- van den Broeck, A., de Cuyper, N., de Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Vandiya, A., Arum, E.H. (2019). The Relation of Job Demands to Teacher and Staff Stress: Impact of a Job Crafting Intervention. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 975-989.
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. In *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* (Vol. 149, Issue 3, pp. 277–302). Routledge. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- Yao, A. Y., Jamal, M., & Demerouti, E. (2015). Relationship of challenge and hindrance stressors with burnout and its three dimensions. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 203–212. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000141>