

WORK ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI MILENIAL DITINJAU DARI JOB CRAFTING DAN JOB DEMANDS

Alifu Dzikri Rabbani

*Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Jl. Gajayana No. 50, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144
alifu.rabbani@gmail.com*

Abstrak

Fenomena dominasi generasi milenial dalam dunia kerja di tambah adanya fenomena work engagement karyawan generasi milenial yang relative rendah menjadi tantangan bagi perusahaan agar tidak hanya mempertahankan individu yang berbakat akan tetapi juga mencari individu yang engaged dengan perusahaan.. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah job crafting dan job demands memiliki pengaruh terhadap work engagement karyawan generasi milenial. Penelitian ini dilakukan terhadap 98 karyawan generasi milenial dengan menggunakan skala the utrecht work engagement, skala job crafting dan skala job demands. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Pengujian hipotesis dengan teknik regresi linier. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima dengan pengaruh variable job crafting terhadap work engagement memiliki nilai sig. 0.000 dan nilai t hitung 7.647 yang mengartikan adanya pengaruh job crafting terhadap work engagement. Nilai pengaruh variable job demands terhadap work engagement memiliki nilai sig. 0.040 dan t hitung 2.080 yang mengartikan adanya pengaruh job demands terhadap work engagement. Nilai pengaruh variable job crafting dan job demands terhadap work engagement memiliki nilai sig. 0.000 dan f hitung 87.045. Hasil tersebut menunjukkan bahwa job crafting dan job demands berpengaruh secara simultan terhadap work engagement karyawan generasi milenial.

Kata Kunci: *job crafting, job demands, work engagement, generasi milenial*

Abstract

The phenomenon of the dominance of the millennial generation in the world of work, coupled with the phenomenon of relatively low work engagement of millennial generation employees, is a challenge for companies to not only retain talented individuals but also find individuals who are engaged with the company. The purpose of this study is to determine whether job crafting and job demands have an influence on the work engagement of millennial generation employees. This study was conducted on 98 millennial generation employees using the utrecht work engagement scale, job crafting scale and job demands scale. The sampling technique used was purposive sampling. Hypothesis testing with linear regression techniques. The results of this study indicate that the hypothesis of this study is accepted with the influence of job crafting variables on work engagement has a sig value. 0.000 and the value of t count 7.647 which means the influence of job crafting on work engagement. The value of the influence of job demands variable on work engagement has a sig value. 0.040 and t count 2.080 which means the influence of job demands on work engagement. The value of the influence of job crafting variables and job demands on work engagement has a sig. 0.000 and f count 87.045. These results indicate that job crafting and job demands simultaneously affect the work engagement of millennial generation employees.

Keywords: *job crafting, job demands, work engagement, millennial generation*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam aktivitas perusahaan, karena sumber daya manusia dapat memunculkan ide serta inovasi yang berdampak pada arah gerak perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan (Hutajulu & Supriyanto, 2013). Di sisi lain berinvestasi pada sumber daya manusia bukanlah hal yang gampang dan apabila sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik bisa berakibat pada kerugian ekonomi mencapai 90-200% dari gaji tahunan yang disebabkan oleh biaya rekrutmen, seleksi dan pelatihan (Reina dkk., 2018).

Perusahaan saat ini memiliki keinginan agar semua karyawan yang menjadi aset sumber daya manusia yang proaktif, menunjukkan inisiatif, *self directed*, bertanggung jawab pada perkembangan dan performa mereka (Bakker & Demerouti, 2008). Hal ini menunjukkan perlunya karyawan yang memiliki *engagement* di dalam melaksanakan tugasnya, tak sampai disitu karyawan yang mempunyai *engagement* tinggi akan berusaha lebih. Bekerja dengan komitmen pada tujuannya, menggunakan intelegensi guna membuat keputusan dalam mencari cara terbaik dalam menyelesaikan tugasnya, memonitor perilaku diri sendiri guna memastikan bahwa yang telah dikerjakan benar dan juga sesuai dengan tujuannya (Prahara, 2020).

Berdasarkan laporan Gallup (2016) hanya 29% generasi milenial yang *engaged* di

tempat kerja, dengan 71% sisanya tidak *engaged*, terlebih lagi 6 dari 10 milenial mengatakan mereka terbuka untuk peluang kerja yang berbeda, dan hanya 50% yang berencana untuk bersama perusahaan mereka satu tahun dari sekarang. Sejalan dengan hasil laporan dari Gallup (2016) rendahnya tingkat *work engagement* karyawan generasi milenial ini juga terjadi di Indonesia (Alexander & Mulyati, 2017). Sementara itu peneliti telah melakukan pra penelitian menggunakan survey singkat dengan media *google form*.

Pada survey singkat peneliti menggunakan pertanyaan terkait *work engagement* dengan pertanyaan yang ada dalam UWES yang mana meliputi dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang dibuat oleh (Bakker & Leiter, 2010). Peneliti melakukan survey ini pada tanggal 20-26 Maret 2023 dengan 20 responden dan terdapat 16 pertanyaan yang mengarah pada indikasi *work engagement* dengan pilihan “iya” atau “tidak”. Berdasarkan hasil survey, menunjukkan bahwa tingkat *vigor* responden terbilang rendah. Hal ini dikarenakan responden cenderung merasa kurang siap dan kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

Hasil survey juga menunjukkan bahwa terdapat 65% responden yang merasa antusias dalam bekerja, 25% responden merasa pekerjaannya menginspirasi sehingga terus melakukan yang terbaik dalam bekerja dan 60% responden bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, 5% responden yang

menikamati setiap pekerjaan hingga larut dalam bekerja, serta 10% responden dapat bertahan kerja dalam waktu yang panjang. Berdasarkan survey tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat *dedication* yang cukup tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Survey juga menunjukkan sebanyak 35% responden merasa waktu lebih cepat berlalu saat bekerja, 40% responden mengabaikan hal-hal lain dan focus pada apa yang ia kerjakan saat bekerja, dan 10% responden terbawa suasana hingga lupa waktu saat bekerja. Selain itu sebanyak 60% responden tetap sabar dalam melakukan pekerjaannya pada saat ada kejadian buruk dalam bekerja, 10% responden berkonsentrasi penuh hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan, dan 45% responden merasa siap terhadap kesulitan saat bekerja. Berdasarkan survey tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki *absorption* yang relative rendah.

Berdasarkan hasil survey, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* responden relative rendah. Hal ini ditunjukkan oleh rendahnya tingkat *vigor*, yaitu kurangnya energi dan motivasi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Meskipun begitu, responden cenderung memiliki tingkat *dedication* yang cukup tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun, *absorption* atau kemampuan untuk focus pada pekerjaan dan merespons kejadian buruk dalam bekerja masih terbilang rendah. Lebih

lanjut menurut pandangan dari Sathiskumar dan Karthikeyan (2014) tantangan perusahaan tidak hanya mempertahankan individu yang berbakat, akan tetapi juga mencari cara bagaimana membuat karyawan terikat dengan organisasi. Hal ini menandakan bahwa perusahaan membutuhkan individu yang mempunyai *work engagement* yang tinggi (Setyo Wicaksono, 2020).

Menurut Schaufeli dkk (2006) *work engagement* merupakan kondisi yang positif terkait dengan pekerjaan dan ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, (*dedication*), dan konsentrasi (*absorption*). Rasa semangat dapat diketahui dari tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi pada saat bekerja, mampu berusaha, tidak mudah menyerah. Dedikasi merujuk pada keikutsertaan yang kuat dalam bekerja dan perasaan rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan juga tantangan. Kemudian absorpsi ialah konsentrasi penuh terhadap pekerjaan sehingga tidak terasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit bagi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006).

Pada saat penempatan posisi karyawan sesuai dengan jenis pekerjaan, kemampuan dan juga minat, hal ini akan menunjang tingkat produktivitas karyawan. Akan tetapi penyesuaian diri individu dengan tugas yang ada juga membutuhkan usaha yang lebih dari individu itu sendiri, sehingga penting bagi seorang karyawan berusaha dan juga mencari cara bagaimana agar sumber dayanya bisa

dikelola dan digunakan mengelola tuntutan yang dilakukan, sehingga usaha yang bisa dilakukan dalam menghadapi problematika ini salah satunya ialah *job crafting* (Rahardini, 2020).

Untuk mengetahui fenomena *job crafting* peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur pada tanggal 29 Maret 2023 kepada karyawan dengan inisial HA yang merupakan karyawan toko vapor dan AF yang merupakan karyawan outlet pancong. Berdasarkan pemaparan dari kedua narasumber, peneliti menyimpulkan bahwa fenomena *job crafting* ada karyawan yang diberi kebebasan dalam melakukan perubahan terkait dengan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dirinya seperti menata interior tempat ia bekerja sesuai dengan kenyamanannya, karyawan juga memiliki kendali serta fleksibilitas dalam mengatur pekerjaannya, dan mampu membangun hubungan dengan orang lain dalam lingkup kerja guna menciptakan lingkungan yang nyaman dan mendukung efisiensi kerja yang baik yang mana hal ini ialah usaha karyawan untuk membuat batas-batas relasional pekerjaan (dengan siapa individu berinteraksi pada pekerjaan). Di sisi lain ada juga karyawan yang tidak memiliki kebebasan dalam melakukan perubahan terkait dengan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dirinya dikarenakan semua sudah ada SOP yang sudah ditetapkan oleh *owner & manager*.

Menurut Demerouti et al (2015) *job crafting* ialah usaha yang dilakukan oleh individu guna merubah batasan tugas fisik suatu pekerjaan (jenis atau jumlah kegiatan), batas tugas kognitif dari suatu pekerjaan (bagaimana individu melihat pekerjaan), dan batas-batas relasional pekerjaan (dengan siapa individu berinteraksi pada pekerjaan) dengan tujuan menjadi lebih terlibat, ulet, puas, dan berkembang di perusahaan tempat individu bekerja.

Job crafting dianggap sebagai potensi dalam menyeimbangkan *job demands* dengan *job resources* (Adler, 2012). Lebih lanjut dalam penelitian yang dilakukan oleh (Stephani et al., 2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *job crafting* dan *work engagement* yang mana diperoleh kesimpulan bahwa pada saat *job crafting* yang dilakukan oleh individu semakin tinggi, menandakan bahwa *work engagement* karyawan semakin tinggi juga. Sejalan dengan hal tersebut hasil penelitian yang dilakukan oleh Syah (2020) menunjukkan bahwa *job crafting* secara signifikan berpengaruh pada *work engagement* karyawan yang mana hal ini disebabkan oleh sikap dan persepsi pada setiap individu atas pekerjaan yang ditekuninya. Di sisi lain berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aldrin & Merdiaty (2019) menjelaskan bahwa tidak ada efek yang terbukti *job crafting* berpengaruh pada *work engagement*.

Work engagement sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan), *job resources* (sumber

daya kerja), dan *personal resources* (sumber daya individu). Dikarenakan peneliti mengambil *job demands* sebagai variabel X2, oleh karena itu peneliti mencari fenomena *job demands*. Adapun metode yang peneliti gunakan untuk mengetahui *job demands* karyawan adalah wawancara. Peneliti melakukan wawancara ini pada tanggal 29 maret dengan karyawan berinisial AF.

Dari penjelasan AF peneliti menyimpulkan bahwa fenomena *job demands* yang ada karyawan mendapatkan tugas-tugas tambahan di luar tanggung jawabnya yang mana hal ini merupakan tuntutan pekerjaan berupa aspek fisik di lingkungan kerja yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik. *Job demands* menurut Schaufeli & Bakker (2004) ialah tuntutan pekerjaan dari aspek fisik, psikologis dan lingkungan kerja yang mana dibutuhkan usaha dalam bentuk fisik ataupun psikologis (Stephani dkk., 2018). Sehingga *job demand* diasosiasikan dengan biaya fisik dan psikologis tertentu. Walau demikian *job demand* tidak selalu memberikan kontribusi negative, *job demand* dapat berkontribusi terhadap stress kerja apabila diikuti oleh tuntutan yang memerlukan usaha besar, sehingga berdampak pada munculnya depresi, kecemasan dan burnout (Ayu dkk., 2015). Di sisi lain, menurut Bakker dkk (2014) melakukan optimalisasi *job demand* dapat meningkatkan *work engagement*. Optimalisasi *job demand* bisa dilakukan dengan cara mengurangi ambiguitas, pengelolaan konflik dan meningkatkan jaminan masa depan

pekerjaan. Di sisi lain optimalisasi *job demand* bisa dilakukan dengan *job crafting* yang mana dianggap sebagai potensi dalam menyeimbangkan *job demands* (Adler, 2012).

Apabila ditinjau dari penelitian terdahulu pengaruh *job demand* terhadap *work engagement*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ayu dkk (2015) membuktikan bahwa *job demand* mempunyai hubungan negative dan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat *job demand* maka akan semakin menurunkan tingkat *work engagement*. Di sisi lain berdasarkan penelian terbaru yang dilakukan oleh Jazilah (2020) menunjukkan bahwa *job demand* mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, hal ini menandakan bahwa apabila tingkat *job demand* individu meningkat maka tingkat *work engagement* individu akan ikut meningkat sejalan dengan adanya peningkatan pada *job demand*.

Berdasarkan penjelasan diatas, penting untuk peneliti melakukan penelitian ini lebih dalam mengenai pengaruh *job crafting* dan *job demands* terhadap *work engagement*. Adanya ketidaksesuaian yang terjadi pada penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*, maupun pengaruh *job demand* terhadap *work engagement*. Serta temuan fenomena yang peneliti jumpai, kemudian masih jarang peneliti jumpai penelitian terkait pengaruh *job crafting* dan *job demand* terhadap *work engagement* di Indonesia. Berdasarkan hipotesis pada

penelitian ini peneliti menduga terdapat pengaruh antara *job crafting* dan *job demands* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh secara simultan antara *job crafting* dan *job demands* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ialah penelitian kuantitatif kausalitas dengan dua variabel bebas yaitu *job crafting* (X_1) dan *job demands* (X_2) serta satu variabel terikat yaitu *work engagement* (Y). Partisipan dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling* dengan persyaratan : karyawan yang bekerja, dan berusia 23 hingga 43 tahun. Pengambilan 98 responden penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober 2023 dengan menggunakan *google form*. Adapun sebaran responden bisa dilihat pada Tabel 1.

Penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan tiga alat ukur yang digunakan untuk mengukur *job crafting*, *job demands* dan *work engagement*. *Job crafting* diukur menggunakan adaptasi dari *job crafting scale* yang diambil dari karya (Tims et al., 2012). *Job crafting scale* terdiri dari 21 item

dengan respon 1 hingga 4 serta memiliki nilai reliabilitas *cronbach's alpha* sebesar 0,89. Berdasarkan hasil pengujian *job crafting scale* memiliki 19 aitem valid dengan nilai *cronbach's alpha* 0,94, sehingga dapat disimpulkan skala reliabel dan bisa digunakan sebagai alat ukur penelitian. Adapun contoh aitem dari skala *job crafting* sebagai berikut “Saya terus mencoba mengembangkan kemampuan saya”, “Dalam bekerja, saya berusaha menghindari terjadinya masalah dengan orang lain”, “Saya mencari inspirasi dari atasan saya”, “Saya biasa mengambil pekerjaan tambahan meskipun tidak diberi upah lebih”.

Job demands diukur menggunakan skala yang dibuat oleh peneliti dengan menggunakan teori (Bakker & Demerouti, 2008). Skala *job demands* pada penelitian ini dirancang dan telah melewati proses penentuan teori utama, definisi operasional, menentukan aspek serta indikator, membuat pernyataan yang didasarkan pada indikator yang telah ditentukan, mengkonsultasikan *blueprint* kepada *expert judgment*, melakukan validitas isi menggunakan *aiken's V* dan uji keterbacaan pada beberapa sampel diluar sampel penelitian. Skala *job demands*

Table 1. Karakteristik Responden

No	Tahun Kelahiran	Frekuensi	Presentase
1	23-28 tahun	82	83,7%
2	29-33 tahun	11	11,2%
3	34-38 tahun	5	5,1%

terdiri dari 14 aitem dengan respon 1 hingga 4. Berdasarkan hasil pengujian skala *job demands* memiliki 13 aitem valid dengan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,90. sehingga dapat disimpulkan skala reliabel dan bisa digunakan sebagai alat ukur penelitian. Adapun contoh aitem dari skala *job demands* sebagai berikut “Saya memiliki banyak pekerjaan yang harus dilakukan”, “Saya merasa frustrasi ketika bekerja dengan kerja yang tidak bisa diajak kerja sama”, “Pekerjaan saya membutuhkan tingkat focus yang tinggi untuk menghindari kesalahan”.

Work engagement diukur menggunakan adaptasi dari *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh W. Schaufeli & Bakker (2004) sementara itu *blueprint* dibuat oleh (Purwaningtyas, 2017). *Utrecht Work Engagement Scale* terdiri dari 17 item dengan respon 1 hingga 4 serta memiliki reliabilitas *cronbach's alpha* sebesar 0.80. Berdasarkan hasil pengujian *Utrecht Work Engagement Scale* memiliki 11 item valid dengan nilai *cronbach's alpha* 0,92, sehingga dapat disimpulkan skala reliabel dan bisa digunakana sebagai alat ukur penelitian. Adapun contoh aitem skala *the utrecht work engagement* sebagai berikut “Dalam pekerjaan, saya merasa penuh energi”, “Dalam bekerja saya merasa kuat dan bersemangat”, “Ketidak sedang bekerja, saya lupa akan hal-hal di sekeliling”.

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, peneliti melakukan uji asumsi

seperti uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis menggunakan bantuan *software statistic* dengan teknik analisis data uji regresi linier berganda, koefisien determinasi dan sumbangan efektif. Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh *job crafting* dan *job demands* terhadap *work engagement*. Kemudian koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana *job crafting* dan *job demands* mampu menjelaskan variasi *work engagement*. Sedangkan sumbangan efektif digunakan untuk mengukur kontribusi *job crafting* dan *job demands* terhadap *work engagement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji simultan antara variable variabel *job crafting* dan *job demands* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang kurang dari 0,05. Selain itu, nilai *f* hitung sebesar 87,045 juga lebih besar dari nilai ambang batas 3,09. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *job crafting* dan *job demands* berpengaruh secara simultan terhadap *work engagement* yang menandakan hipotesis diterima. Sementara itu, dilihat dari *adjusted r square job crafting* dan *job demands* memiliki pengaruh sedang secara simultan terhadap *work engagement* karena memiliki *adjusted r square* 0.647.

Table 2. Hasil Uji Simultan *Job Crafting* dan *Job Demands* Terhadap *Work Engagement*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.596	2	.298	87.045	.000
Residual	.325	95	.003		
Total	.922	97			

Sementara skor Sumbangan Efektif (SE) dari variable bebas terhadap variable terikat sebesar 64,7% dengan rincian Sumbangan Efektif (SE) variable *job crafting* terhadap *work engagement* sebesar 52,8% dan Sumbangan Efektif (SE) variable *job demands* terhadap *work engagement* sebesar 11,9%. Sedangkan sumbangan efektif lainnya sebesar 35,3% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *job crafting* dan *job demands* berpengaruh secara simultan terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2004) yang menjelaskan *work engagement* di pengaruhi oleh tiga factor yang meliputi *job demands*, *job resources*, dan *personal resources* (Bakker & Demerouti, 2008).

Kemudian di lihat dari uji regresi diperoleh hasil uji t antara variabel *job crafting*

terhadap *work engagement* menunjukkan nilai Sig. sebesar 0,000 <0,05 dan nilai t hitung sebesar 7,647 lebih besar dari nilai t table 1,988. Sementara itu, dilihat dari *r square job crafting* memiliki pengaruh sedang terhadap *work engagement* karena memiliki r square 0.631.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel *job crafting* terhadap *work engagement*. Adanya pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial menunjukkan adanya kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syah, 2020) dengan 55 subjek karyawan perusahaan dengan hasil *job crafting* secara positif dan signifikan mempengaruhi *work engagement* sehingga secara langsung atau tidak langsung karyawan telah melakukan *job crafting* dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berbanding lurus dengan *engagement* yang dirasakan oleh karyawan.

Table 3. Hasil Uji Parsial *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.115	.263		.439	.662
Job Crafting	.671	.088	.665	7.647	.000

Pada penelitian tersebut diketahui bahwa karyawan pada perusahaan terkait memiliki target masing masing yang harus dicapai, dan untuk mencapai target tersebut karyawan harus mampu mengendalikan diri dengan baik, karyawan juga diminta bertanggung jawab terhadap setiap tindakan yang dia lakukan sehingga secara langsung atau tidak langsung karyawan pada perusahaan terkait akan menerapkan *job crafting* untuk mendukung dalam penyelesaian pekerjaan yang dimilikinya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Albana, 2019) juga menunjukkan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan terkait, pada penelitian tersebut diketahui khususnya pada karyawan tetap mereka tidak memiliki rasa yang lebih terhadap pekerjaan yang mereka miliki dikarenakan adanya ketidaksesuaian pekerjaan yang mereka miliki dengan jurusan kuliahnya, akan tetapi mereka berusaha beradaptasi serta melakukan hal yang dapat membantu dalam mengerjakan tugas-tugas yang mereka miliki agar menjadi lebih mudah dan hal ini berdampak pada timbul rasa keterikatan pada pekerjaan yang mereka miliki.

Berdasarkan temuan penelitian ini di tambah dengan studi literatur diatas menunjukkan kesesuaian dengan model JDR yang mana *job crafting* akan membuat *job resources* karyawan meningkat. *Job resources* sendiri pada model ini berperan menekan efek negative dari *job demands* yang tinggi. Kondisi tersebut akan membuat karyawan mengalami emosi yang positif, stress yang rendah serta termotivasi dalam pekerjaannya sehingga berpengaruh terhadap terbentuknya *work engagement* karyawan (Ramadhan dkk., 2020).

Kemudian berdasarkan hasil uji t variabel *job demands* terhadap *work engagement*, nilai Sig. adalah 0,040, kurang dari 0,05. Selain itu, nilai t hitung sebesar 2,080 juga lebih besar dari nilai t tabel 1,988. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel *job demands* terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel *job demand* terhadap *work engagement*. Sementara itu, dilihat dari r square *job demands* memiliki pengaruh sedang terhadap *work engagement* karena memiliki r square 0.430.

Table 4. Hasil Uji Parsial *Job Demands* Terhadap *Work Engagement*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.115	.263		.439	.662
Job Demands	.190	.091	.181	2.080	.040

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jazilah, 2020) dengan hasil penelitian *job demands* memiliki pengaruh secara signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal ini mengartikan bahwa semakin tinggi *job demands* yang dimiliki oleh karyawan akan selaras dengan peningkatan *work engagement* yang dimilikinya. Diketahui subjek dalam penelitian ini berjumlah 32 subjek pada karyawan *consumer collection and remedial unit* pada sebuah perusahaan di Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada penelitian tersebut diketahui bahwa karyawan memiliki tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi baik di kantor maupun di lapangan, karyawan juga dituntut menggunakan kemampuan serta kreativitas untuk mendorong debitur membayar angsuran.

Factor meningkatnya *work engagement* di samping tingginya *job demands* dipengaruhi oleh faktor *challenge demand* yang memberikan tantangan pekerjaan serta meningkatkan emosi positif serta tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan (Crawford dkk., 2010), serta adanya *job control* memberikan karyawan peran dalam pengambilan keputusan dan karyawan memiliki kesempatan untuk berpendapat terkait penyelesaian masalah, sehingga hal ini memudahkan karyawan untuk memfokuskan pekerjaan yang mereka miliki dan berdampak pada terlibatnya karyawan dalam pekerjaannya serta saling mendukung antara sesama karyawan lain (Jazilah, 2020).

Sementara itu jika ditinjau dengan *transactional theory of stress* yang mana individu menilai situasi stress tuntutan pekerjaan dalam pengaruhnya terhadap kesejahteraan sebagai sesuatu yang memiliki potensi menantang atau mengancam (Folkman, 1984). Guna mendukung teori tersebut Cavanaugh dkk (2000) menemukan dua factor yaitu *challenge stressors* dan *hindering stressors*. Tantangan cenderung dinilai sebagai tuntutan stress yang memiliki potensi untuk meningkatkan pengembangan diri, penguasaan serta keuntungan di masa depan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung melihat tuntutan yang menantang sebagai peluang untuk belajar, berprestasi serta menunjukkan jenis kompetensi yang menimbulkan perolehan penghargaan. Di sisi lain rintangan cenderung dinilai sebagai tuntutan yang membuat stress yang berpotensi menghambat pengembangan diri, pembelajaran serta pencapaian tujuan. (Crawford dkk., 2010).

Tuntutan yang menantang sendiri cenderung dinilai memiliki potensi untuk mendorong pengembangan diri atau keuntungan pribadi, yang mana hal ini akan memicu emosi positif. Lebih lanjut menurut Macey dan Schneider (2008) situasi yang menantang dapat meningkatkan *work engagement* ketika karyawan percaya bahwa investasi waktu dan energi yang mereka keluarkan akan dihargai dengan cara yang berarti (Crawford dkk., 2010). Sementara itu karakteristik pekerjaan yang mendorong

pengalaman kebermaknaan serta tanggung jawab sangat terkait dengan motivasi kerja internal (Hackman & Oldham, 1980). Sehingga jika karyawan mengalami pengalaman yang berarti dalam menghadapi tantangan, karyawan akan menjadi lebih bersedia untuk menginvestasikan energi untuk lebih berfokus pada masalah dan investasi ini tercermin dalam *engagement* yang lebih besar. Dengan demikian tuntutan yang menantang akan berdampak pada *engagement* yang dimiliki oleh karyawan (Crawford dkk., 2010).

Berdasarkan hasil penelitian ini serta studi literatur yang peneliti lakukan diketahui bahwa *job demands* yang tinggi akan mengurangi tingkat *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan (Aprilianingsih & Frianto, 2022). Hal ini dikarenakan *job demands* yang tinggi akan menyebabkan stress, kelelahan serta gangguan kesehatan. Di sisi lain apabila *job demands* yang dimiliki oleh karyawan cenderung menantang akan berdampak pada *engagement* yang semakin meningkatkan, hal ini dikarenakan tuntutan yang menantang cenderung dinilai memiliki potensi mendorong pengembangan diri serta keuntungan pribadi yang berdampak pada munculnya emosi positif. Selain itu penghargaan dan pengalaman yang berarti dalam menghadapi tantangan akan berdampak pada *engagement* karyawan sehingga individu terkait akan menginvestasikan energinya terhadap pekerjaan yang dimilikinya.

Kemudian adanya penyeimbang *job demands* seperti *job control* akan memberikan

karyawan peran serta kesempatan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, penyeimbang yang lain ialah *job crafting* yang telah dibahas pada pembahasan sebelumnya bahwa *job crafting* akan membuat *job resources* meningkat sehingga dapat menekan efek negatif yang ditimbulkan dari *job demands*. Selain itu, *job demands* yang tinggi juga akan memberikan efek positif berupa *challenge demands* yang berdampak pada meningkatnya emosi positif serta tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang dimilikinya.

Sementara itu, berdasarkan kategorisasi pada variable *job crafting* tidak ada subjek yang memiliki tingkat *job crafting* rendah. Sebanyak 56 subjek (57%) memiliki tingkat *job crafting* sedang, sementara 42 subjek (42%) memiliki tingkat *job crafting* tinggi. Menurut (Wrzesniewski & Dutton, 2001) *job crafting* dapat terjadi apabila terdapat keinginan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya dalam bekerja, mengingat tidak semua tugas yang dimilikinya sesuai dengan dirinya, sehingga karyawan berusaha mencari cara guna bisa mengoptimalkan pekerjaan yang dimilikinya.

Sementara itu, berdasarkan pembentuk utama *job crafting* aspek *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya pekerjaan structural) memberikan sumbangan 27,87%, pada aspek *decreasing hindering job demands* (mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghalangi) memberikan sumbangan 21,44%, pada aspek *increasing social job*

resources (meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial) memberikan sumbangan 25.48%, pada aspek *increasing challenging job demands* (meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang) memberikan sumbangan 25.22%.

Ditinjau dari aspek pembentuk utama *job crafting* menunjukkan bahwa karyawan generasi milenial cenderung mencoba mengembangkan kemampuannya, terus mencoba mengembangkan diri secara profesional, mencoba mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaan, menggunakan kemampuan dengan sebaik-baiknya, memakai cara sendiri untuk melakukan sesuatu. Di sisi lain karyawan generasi milenial kurang dalam upaya mengurangi pekerjaan yang terlalu intens secara emosional, kurang dalam menghindari terjadinya masalah dengan orang lain, kurang dalam membuat keputusan yang tidak menyulitkannya dalam bekerja, kurang dalam mengatur pekerjaan agar tidak berlangsung terlalu lama. Sehingga untuk meningkatkan *job crafting* karyawan generasi milenial manajemen atau organisasi terkait perlu mempertahankan aspek *increasing structural job resources* dan meningkatkan aspek *decreasing hindering job demands*.

Kemudian dilihat berdasarkan kategorisasi *job demands* tidak ada subjek yang memiliki tingkat *job demand* rendah. Sebanyak 67 subjek (68%) memiliki tingkat *job demand* sedang, sementara 31 subjek (32%) memiliki tingkat *job demand* tinggi. Tingkat *job demands* yang ada pada karyawan

generasi milenial tidak lepas dari factor-factor yang mempengaruhinya, menurut (Sauter dkk., 1990) terdapat beberapa factor yang mempengaruhi tingkat *job demands* diantaranya ialah *work scheduling, job content, job control, workload* dan *work pace*.

Berdasarkan aspek pembentuk utama *job demands* aspek *workload* memberikan sumbangan 37,57%, pada aspek *emotional demands* memberikan sumbangan 30.46%, pada aspek *mental demands* memberikan sumbangan 31.96%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan generasi milenial cenderung memiliki banyak pekerjaan yang harus dilakukan, harus segera menyelesaikan pekerjaan karena waktu sangat terbatas, bekerja lebih lambat dibandingkan rekan kerjanya, mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan kecepatan kerja yang dituntut, merasa perlu bekerja lebih efisien untuk memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan. Di sisi lain karyawan generasi milenial pekerjaannya kurang menuntut secara emosional, kurang frustrasi ketika bekerja dengan rekan kerja yang tidak bisa diajak kerja sama, pekerjaannya kurang membutuhkan keterampilan untuk meyakinkan orang lain, pekerjaannya kurang membuat karyawan berada dalam situasi yang tidak menyenangkan secara emosional. Sehingga untuk menyeimbangkan *job demands* manajemen atau organisasi terkait perlu mempertahankan pada aspek *emotional demands* dan lebih menyeimbangkan aspek *workload*.

Sementara itu dilihat berdasarkan kategorisasi *work engagement* tidak ada subjek yang memiliki tingkat *work engagement* rendah. Sebanyak 56 subjek (57%) memiliki tingkat *work engagement* sedang, sementara 42 subjek (43%) memiliki tingkat *work engagement* tinggi. Tingkat *work engagement* tentu tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement* karyawan seperti *job demand*, *job resources* dan *personal resources* (Bakker & Demerouti, 2008).

Adapun dilihat dari pembentuk utama *work engagement* aspek *vigor* memberikan sumbangan 45.45%, pada aspek *dedication* memberikan sumbangan 9.03%, pada aspek *absorption* memberikan sumbangan 45.54%. Hal ini menunjukkan karyawan generasi milenial cenderung antusias dalam bekerja, lupa akan hal-hal di sekeliling, pekerjaannya menginspirasinya, bangga terhadap pekerjaannya yang dikerjakan, pekerjaannya menantang. Disisi lain karyawan generasi milenial kurang merasa kuat dan bersemangat dalam bekerja.

Ditinjau dari data pra penelitian menunjukkan terdapat perbedaan hasil antara pra penelitian dengan data penelitian yang mana pada data pra penelitian menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* karyawan generasi milenial relative rendah sedangkan pada data penelitian menunjukkan tidak terdapat karyawan generasi milenial yang memiliki tingkat *work engagement* rendah. Hal

ini dikarenakan terdapat beberapa perbedaan pada pra penelitian dengan penelitian. Pada pra penelitian, diperoleh 20 responden sedangkan pada penelitian berjumlah 98 responden. Selain itu, alat ukur yang digunakan pada kedua tahap penelitian adalah UWES, namun *blueprint* yang digunakan berbeda, *blueprint* yang digunakan pada tahap pra penelitian mungkin tidak dapat menghasilkan data yang akurat dan dapat mempengaruhi hasil penelitian. Peneliti juga tidak melihat tingkat reliabilitas alat ukur yang peneliti gunakan pada saat pra penelitian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, *job crafting* dan *job demands* berpengaruh secara simultan terhadap *work engagement* dengan nilai sig. 0.000 dan f hitung 87.045, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima yang menandakan *job crafting* dan *job demands* berpengaruh secara simultan terhadap *work engagement*. Pada penelitian ini *job crafting* memiliki peranan sebesar 52,8% terhadap *work engagement* dan *job demands* berperan sebesar 11,9% dan 35,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kepada peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperdalam kajian mengenai ketiga variable dalam penelitian ini serta melakukan penelitian terhadap subjek yang lebih luas. Selain itu peneliti selanjutnya dapat menambahkan metode wawancara agar

hasil lebih dalam. Kemudian peneliti selanjutnya dapat mengubah atau menambah variable terikat untuk memberikan wawasan yang lebih luas kepada peneliti selanjutnya. Adapun contoh variable terikatnya seperti budaya organisasi, *job resources*, *meaning of work*, *workplace spirituality*, *personal resources*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, S. (2012). Work engagement: A handbook of essential theory and research edited by Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter. *Personnel Psychology*, 65(1), 204–207.
https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_2.x
- Albana, H. (2019). Pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh work engagement di pt. terminal teluk lamong, surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 210–219. www.indonesia-investments.com,
- Ayu, D. R., Maarif, S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 12–22.
<https://doi.org/10.17358/jabm.1.1.12>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
<https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 46(4), 839–852. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.839>
- Gallup. (2016). How millennials want to work and live. www.gallup.com/contact.
- Hutajulu, S. M. , & Supriyanto, S. (2013). Tinjauan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan pada pt. inalum kabupaten batubara. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 2, 30–39.
- Jazilah, B. (2020). Analisis pengaruh job demand terhadap work engagement melalui burnout. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8, 1038–1049.
- Prahara, S. A. (2020). Budaya organisasi dengan work engagement pada karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232. <https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977>
- Purwaningtyas, E. K. (2017). *Peran kepemimpinan islam dan kepemimpinan layanan dalam model kinerja dosen pada perguruan tinggi keagamaan islam negeri di jawa timur*. Universitas Airlangga.
- Rahardini, R. (2020). Hubungan job crafting terhadap keterikatan kerja melalui kepuasan kerja. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 3(1), 73–85. <https://doi.org/10.33752/bima.v3i1.311>
- Ramadhan, A. J., Prakoso, H., & Putera, V. S. (2020). Pengaruh job crafting terhadap work engagement pada karyawan pt. x. *Prosiding Psikologi*, 6(2), 889–896.
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? the role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45(10), 1146–1158. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.10.1146>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- 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. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1.1*. Utrecht University.
- Setyo Wicaksono, R. (2020). Work engagement sebagai prediktor turnover intention pada karyawan generasi millennial di pt tri-wall indonesia. In *Acta Psychologia* (Vol. 2, Issue 1). <http://journal.uny.ac.id/index.php/acta-psychologia>
- Stephani, D., Kurniawan, & J. E., Ellya. (2018). Hubungan antara job crafting dan work engagement pada karyawan. *Psychopreneur Journal, 2*(1), 30–40.
- Syah, N. D. (2020). Pengaruh job crafting terhadap work engagement melalui psychological meaningfulness karyawan pt boma bisma indra (persero) surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen, 8*(4), 1257. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1257-1267>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>