

JOB DEMANDS-RESOURCES (JD-R) DALAM MENGGAMBARAKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT (BEST PRACTICE)

Klara Innata Arishanti

Universitas Gunadarma, klara_ia@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini ingin mengetahui dan menggambarkan employee engagement pada karyawan staf marketing PT. X yang dipengaruhi oleh model job demands-resources (JD-R). Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatoris. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 92 orang staf marketing di PT. X. Data dalam penelitian ini diperoleh menggunakan metode survei dengan alat ukur Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang terdiri dari 17 aitem untuk mengukur employee engagement dan alat ukur The Job Demands-Resources Questionnaire (2014) yang terdiri dari 40 aitem untuk menggambarkan job demands dan job resources. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berganda dengan bantuan program IBM SPSS 22.0 for Windows. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa job resources memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement ($p=0,000$; $p < 0,05$) sedangkan job demands tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement ($p=0,077$; $p > 0,05$).

Kata kunci: *Job Demands, Employee Engagement, Job Resources*

PENDAHULUAN

Dalam zaman globalisasi seperti saat ini, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptif dan mampu bertahan serta bersaing dengan perusahaan kompetitor. Faktor inilah yang menyebabkan perusahaan akan berupaya untuk selalu melakukan cara agar dapat menjadi yang terbaik dan tetap bertahan (Sri Widodo & Sami'an, 2013). Sebuah perusahaan atau organisasi akan bisa unggul dibidangnya dan bertahan tidak bisa lepas dari peran SDM yang dimilikinya. Hal tersebut karena SDM menjadi faktor yang penting untuk mengarahkan, mempertahankan dan mengembangkan perusahaan atau organisasi (Hidayati, Purwanto, & Yuwono, 2010). Karyawan dibutuhkan oleh perusahaan agar secara psikologis dapat terhubung dengan pekerjaannya. Tapi bukan hanya sebatas psikologis saja, sebuah perusahaan atau organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen dan proaktif untuk menunjukkan potensinya yang terbaik dan membuktikan kualitas kinerja yang

ia miliki. Bakker & Demerouti (2009) menyebutkan bahwa karyawan akan memiliki *work engagement* yang tinggi pada organisasi atau perusahaan apabila ia memiliki *performance* yang cenderung lebih baik dibanding rekannya. Kelebihan karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi dapat membuat dirinya lebih memiliki emosi positif saat bekerja sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas bagi perusahaan (Bakker & Demerouti, 2009). Keterikatan karyawan dengan pekerjaannya inilah yang sering dikenal dengan *employee engagement* (Bakker & Leiter, 2010).

Kahn (1990) mengatakan suatu hal yang mampu mengikat karyawan pada peran yang dimiliki dalam pekerjaannya merupakan *employee engagement*. Ketika anggota organisasi merasa terikat maka ia akan bekerja dan mengekspresikan dirinya secara kognitif, fisik, emosi, dan mental selama bekerja. *Employee Engagement* didefinisikan sebagai suatu konsep motivasional, yaitu sebagai keadaan dimana karyawan memiliki pikiran

yang positif serta melibatkan pekerjaan dan dapat dilihat sebagai lawan dari *burnout* (Bakker & Leiter, 2010). Menurut Schaufeli dkk., (2002) *employee engagement* merupakan cara karyawan dalam mengatur pemikirannya menjadi positif untuk dapat memenuhi kriteria pekerjaan. *Employee engagement* memiliki karakteristik dedikasi (*dedication*), semangat (*vigour*), dan penghayatan (*absorption*).

Employee engagement memiliki beberapa istilah atau penyebutan yang berbeda dan didefinisikan oleh beberapa peneliti. Ada beberapa peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lagi menggunakan istilah *work engagement*. Pada dasarnya *employee engagement* maupun *work engagement* memiliki faktor pembentuk dan karakteristik yang sama. Menurut Schaufeli (2013) *work engagement* mengacu pada hubungan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* juga mencakup hubungan dengan organisasinya.

Apabila karyawan memiliki *engagement* tinggi akan mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, memunculkan perilaku pro-aktif, meningkatkan kesehatan, menurunkan angka *turnover* dan kesejahteraan, menunjukkan performa kerja dan inisiatif yang lebih tinggi, meningkatkan *role behavior* dan motivasi untuk belajar, serta rendahnya perilaku tidak masuk kerja atau *absenteeism* (Schaufeli & Salanova, 2007, dalam Chughtai & Buckley, 2008). Penelitian tersebut sesuai dengan pernyataan Echols (2005) yang menunjukkan manfaat dari tingginya *employee engagement* yang digambarkan oleh kesetiaan karyawan terhadap organisasi, menjadi lebih produktif serta meningkatkan profit perusahaan. Perrin (2008., dalam Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013)

menyatakan apabila *engagement* tinggi akan mampu meningkatkan 3% pada *net margin* dan 5% pada operasional dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat *employee engagement* lebih rendah (Menguc, dkk 2013).

Disisi lain, apabila perusahaan memiliki karyawan dengan tingkat *engagement* yang rendah akan berdampak negatif terhadap organisasi atau perusahaan. Schaufeli dan Bakker (2004 dalam Bakker & leiter, 2010) menyatakan bahwa berkurangnya *efficacy* merupakan dampak dari karyawan yang memiliki keterikatan rendah atau biasa disebut *disengaged*. Dampak dari keterikatan yang rendah ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi dan produktivitas. *Efficacy* berhubungan langsung dengan absorpsi dan *effort* karyawan agar tugas dan pekerjaan dapat terselesaikan (Bandura, 1997 dalam Bakker & leiter, 2010). Selain itu, Pech dan Slade (2006, dalam Heikeri, 2010) menjelaskan karyawan yang *disengage* menunjukkan gejala yang bisa dilihat dari seberapa sering melakukan kesalahan, kurangnya semangat, serta kurang terikat dan keterlibatan karyawan tersebut dengan organisasi atau perusahaan.

Dampak positif dari employee engagement bagi karyawan dan perusahaan banyak sekali, namun faktanya masih banyak organisasi atau perusahaan yang memiliki tingkat *employee engagement* rendah. *Global Workforce Study (GWS)* melakukan survei pada tahun 2012 dengan hasil yang menggambarkan 66% karyawan di Indonesia tidak memiliki keterikatan dengan organisasi atau *engagement* dan cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Rudi, 2012). Hasil survey lain yang dilakukan oleh *Gallup's Global Workplace Analytics* (2013) juga melakukan survey dan

analisa yang sama dan menunjukkan beberapa negara Asia Tenggara memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dibandingkan

karyawan di Indonesia. Berikut data mengenai *employee engagement* di beberapa negara tersebut:

Tabel 1.

Data employee engagement di beberapa negara Kawasan Asia Tenggara

Negara	<i>Engaged</i>	<i>Not Engaged</i>	<i>Actively Disengaged</i>
Indonesia	8%	77%	15%
Thailand	14%	84%	2%
Filipina	29%	63%	8%
Singapura	9%	76%	15%
Malaysia	11%	81%	8%

Dari tabel 1 menunjukkan bahwa negara Indonesia memiliki tingkat *employee engagement* sebesar 8 % karyawan *Engaged*, 77% *Not Engaged* dan 15% *Actively Disengaged*. Persentase tersebut menjadi yang paling kecil jika dibandingkan dengan negara Thailand (14%), Filipina (29%), Singapura (9%), dan Malaysia (11%).

Masalah terkait *employee engagement* juga dialami oleh staf *marketing* PT. X. Indikasi rendahnya *employee engagement* pada staf *marketing* PT. X dapat dilihat dari tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan tersebut. Peningkatan *turnover* dalam semester pertama tahun 2021 ke semester kedua tahun 2021 adalah 26%. Kemudian pada tahun 2021 ke semester pertama tahun 2022 terjadi penurunan *turnover* sebesar 6%, tetapi angka tersebut tetap menunjukkan jumlah yang besar yaitu 40 orang mengundurkan diri. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa *turnover* di PT. X mengalami peningkatan. Permasalahan yang dialami PT. X dapat menunjukkan *turnover* dengan *employee engagement* memiliki hubungan negatif. Ketika suatu perusahaan memiliki tingkat *employee engagement* rendah, maka *turnover* akan tinggi (Lee & Ok, 2012). Hal ini dapat mengindikasikan bahwa karyawan staf *marketing* PT. X memiliki tingkat *employee engagement*

yang rendah karena banyak yang mengundurkan diri atau *resign*.

Job demands mengacu pada faktor psikologis, sosial dan fisik dari pekerjaan dengan usaha fisik dan psikologis tertentu yang terkait dengan usaha psikologis atau fisiologis tertentu (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Sedangkan *job resources* mengacu pada sosial, fisik dan faktor psikologis didalam pekerjaan yang berfungsi agar tercapainya tujuan dalam bekerja, berguna untuk pembelajaran, merangsang pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2007). Hackman dan Oldham (1980) menyatakan bahwa *job resources* (sumberdaya pekerjaan) sebagai fasilitas dari organisasi yang membantu karyawan agar tujuan mereka tercapai, mengurangi usaha dan tuntutan pekerjaan terkait, serta meningkatkan perkembangan pribadi karyawan dalam hal pembelajaran dan pengembangan pekerjaan. *Job resources* (sumberdaya pekerjaan) biasanya terjadi pada tingkat pendelegasian tugas (otonomi pekerjaan), tingkat organisasi (keamanan kerja dan prospek karir), interaksi sosial (hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan), dan peran ia dalam organisasi kerja.

Tinggi dan rendahnya *employee engagement* disebabkan oleh beragam

faktor yang mempengaruhinya. Schaufeli & Bakker (2003) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yakni modal psikologis (*psychological capital*) dan model *JD-R* (*job demand-resources model*). Dalam penelitian sebelumnya, faktor modal psikologis sebagai variabel yang berhubungan dengan *employee engagement* dinyatakan tidak ada hubungan antara modal psikologis dengan *employee engagement*. Penelitian tersebut dilakukan oleh Indrianti (2012) yang menyatakan bahwa level *employee engagement* yang tinggi tidak ditunjukkan oleh tingginya modal psikologis juga. Hasil lain dalam penelitian tersebut juga menemukan bahwa model *JD-R* (*job demand-resources model*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian lain yang mendukung penelitian tersebut dilakukan Bakker & Demerouti (2008) yang menyebutkan bahwa model *JD-R* (*job demand-resources model*) secara langsung memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Oleh sebab itu saran dari beberapa peneliti menyatakan bahwa model *JD-R* (*job demand-resources model*) perlu untuk diteliti lebih lanjut.

Didalam model *Job Demands-Resources* (*JD-R*), *employee engagement* atau keterikatan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *job demands* dan *job resources* (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Bakker & Demerouti, 2007). *Job demands* atau tuntutan pekerjaan didefinisikan sebagai aspek sosial, psikologis, fisik dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha atau keterampilan fisik dan/atau psikologis yang berkelanjutan karena terkait dengan biaya psikologis dan/atau fisiologis tertentu (Bakker & Demerouti, 2007). Bakker dkk.,(2007) menyatakan bahwa *job demands* dapat mengakibatkan

ketegangan bagi seseorang saat ia bekerja sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan adaptif mereka saat bekerja. Namun *job demands* yang berlebihan justru dapat menjadi faktor stresor yang mengakibatkan para karyawan harus mengeluarkan usaha yang besar terutama bagi mereka yang merasa dirinya tidak sanggup menghadapi *job demands* atau tuntutan pekerjaan yang ia hadapi.

Job resources atau sering disebut sumberdaya pekerjaan dapat diartikan sebagai aspek psikologis, sosial, fisik dan organisasi dari pekerjaan yang mampu memperlemah atau mengurangi pengaruh *job demands*. Fungsi dari *job resources* adalah untuk mencapai tujuan dalam pekerjaan, pembelajaran dan perkembangan individu serta menstimulasi pertumbuhan kemampuan individu (Schaufeli & Bakker, 2004). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Inoue, dkk (2013) menyatakan bahwa model *JD-R* mengasumsikan *job demands* mampu mempengaruhi proses pemenuhan energi, sedangkan *job resources* memiliki peran dalam proses pembentukan motivasi, baik itu pada level *employee engagement* maupun dari segi kesehatan individu. Model ini menjelaskan tentang bagaimana gambaran sumber daya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan *employee engagement* dan bagaimana interaksi dari berbagai sumber daya yang ada mampu mempengaruhi *employee engagement*.

Penelitian mengenai hubungan model *JD-R* (*job demand-resources model*) dengan *employee engagement* dilakukan oleh Rothmann (2007) yang menyebutkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara *job resources* dan *employee engagement*, serta adanya hubungan negatif dan signifikan antara *job demands* dengan *employee engagement*. Rothmann

(2007) juga menyatakan bahwa karyawan dalam suatu perusahaan akan lebih *engage* dengan pekerjaannya jika *job resources* yang diperlukan seperti *organisational support* dan *growth opportunity* tersedia tanpa harus melihat level dari *job demands*. Yang artinya apabila organisasi mendukung perkembangan individu dalam pekerjaan dan memberikan kesempatan berkarir akan membuat karyawan tersebut lebih *engaged* kepada perusahaan. Oleh sebab itu, *job resources* menjadi sangat penting karena beberapa faktor dalam *job resources* dapat mengurangi *job demands* yang tinggi, selain itu *job resources* dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan pekerjaan serta sumber stimulasi perkembangan dan pertumbuhan kemampuan dalam diri pekerja itu sendiri. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh El-shaer & Gabr (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara model *JD-R* dengan *employee engagement*, dimana *job demands* memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap *employee engagement* sedangkan *job resources* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Meskipun *job demands* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, namun terdapat beberapa penelitian lain yang menyatakan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Coetzer & Rothmann (2007) yang menyebutkan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian Coetzer & Rothmann (2007) adalah Ayu, dkk (2015) yang menyatakan bahwa pada perusahaan manufaktur dengan subjek sebanyak 116 orang

menunjukkan hasil bahwa *job resources* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dalam perusahaan.

Dari beberapa hasil penelitian di atas, terdapat perbedaan hasil pengaruh model *JD-R* (*job demand-resources model*) terhadap *job demands*, sehingga peneliti merasa sangat penting untuk meneliti dan menggambarkan lebih lanjut tentang pengaruh *job demands-resources* terhadap *employee engagement*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif eksplanatoris. Penggunaan tipe penelitian kuantitatif eksplanatoris adalah untuk menguji dan mengukur hubungan sebab akibat dari dua atau beberapa variabel sekaligus (Neuman, 2007). Hal ini sejalan dengan tujuan pada penelitian ini yakni ingin melihat apakah ada pengaruh antara *job demands-resources* terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, pendekatan eksplanatoris juga dapat berfungsi untuk mengembangkan, menyempurnakan dan menguji teori yang sudah ada dengan memperluas teori dengan topik yang baru (Neuman, 2007).

Pada penelitian ini, populasi yang diteliti adalah staf *marketing* dari PT. X dengan jumlah 115 orang. PT. X merupakan salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang bergerak di bidang penyediaan transportasi darat. PT. X menyediakan layanan pengelolaan kendaraan untuk perusahaan dan instansi pemerintah dengan beragam merek dan jenis kendaraan yang sesuai kebutuhan pelanggan. Subjek pada penelitian ini merupakan staf *marketing* yang bekerja di PT. X yang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Jumlah subjek pada penelitian ini adalah 92 orang, dari jumlah populasi sebesar 115 orang

karena kuesioner yang kembali sebanyak 92 orang, sehingga analisis yang digunakan hanya 92 orang. Tabel di bawah ini menunjukkan karakteristik

demografis subjek yang meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja.

Tabel 2.
Subjek Berdasarkan Data Demografis

Karakteristik	Rentang	Jumlah	Persentase
Berdasarkan Cabang	Bandung	6	6,5%
	Tangerang	11	12,0%
	Jakarta Selatan	11	12,0%
	Jakarta Timur	11	12,0%
	Semarang	6	6,5%
	Yogyakarta	9	9,8%
	Surabaya	9	9,8%
	Palembang	11	12,0%
	Makassar	9	9,8%
	Bali	9	9,8%
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	45%
	Perempuan	55	55%
Usia	18-20 tahun	39	42,4%
	21-23 tahun	48	52,2%
	24-26 tahun	5	5,4%
	0-6 bulan	11	12,0%
Masa Kerja	7-12 bulan	57	62,0%
	13-18 bulan	19	20,7%
	19-24 bulan	3	3,3%
	>24 bulan	2	2,2%

Berdasarkan dari tabel 2 di atas, dapat disimpulkan mengenai data demografis subjek penelitian ini. Subjek penelitian ini lebih banyak berada di cabang Tangerang, Jakarta Selatan, Jakarta Timur, dan Palembang dibanding tempat lain, dengan masing-masing persentase 12,0%.

Berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa karakteristik sampel penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebesar 45% dan perempuan dengan presentase 55%. Jika ditinjau dari segi usia, jumlah sampel terbanyak berusia antara 21-23 tahun, dengan presentase 52,2%. Berdasarkan masa kerjanya, karakteristik penelitian didominasi oleh subjek penelitian yang memiliki rentang masa kerja antara 7-12 bulan, dengan presentase 62%.

Dalam penelitian ini teknik *sampling* yang digunakan adalah *accidental sampling*. Teknik *sampling* tersebut digunakan karena peneliti tidak dapat mendata secara langsung keseluruhan *staff marketing* di PT. X wilayah Indonesia. Setiap subjek dalam populasi juga tidak memiliki kesempatan untuk terpilih maupun tidak sebagai sampel. Peneliti mengambil sampel secara acak dengan memberi kuesioner pada karyawan sebagai sampel yang ditemukan (Neuman, 2007).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini untuk menggambarkan dan mengetahui pengaruh model *job demands-resources (JD-R)* terhadap *employee*

engagement staf *marketing* pada PT. X. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel *job demands* dan *job resources* memiliki pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap *employee engagement* staf *marketing* PT. X. Indikasi adanya tingkat *employee engagement* yang rendah pada staf *marketing* juga dapat dilihat dari tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan tersebut.

Sebelum melakukan analisis regresi, peneliti terlebih dahulu melakukan analisis korelasi untuk melihat apakah terdapat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini. Berikut merupakan hasil uji korelasi antar variabel:

Tabel 3.
Uji Korelasi *Job Demands* dan *Job Resources* terhadap *Employee Engagement*

		<i>Employee Engagement</i>
<i>Job Demands</i>	<i>Pearson Correlation</i>	0,312**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,002
	<i>N</i>	92
<i>Job Resources</i>	<i>Pearson Correlation</i>	0,520**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000
	<i>N</i>	92

Berdasarkan tabel 3, hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *job demands* dan *employee engagement* memiliki taraf signifikansi sebesar 0,002 dimana nilai tersebut <0,05 dan memiliki nilai koefisien 0,312. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan dalam tingkat sedang yang bersifat positif antara *job demands* dengan *employee engagement* dan berarti apabila nilai *job demands* meningkat maka *employee engagement* akan meningkat pula.

Dari hasil olah data diatas pula dapat dilihat bahwa pada *job resources* dan *employee engagement* memiliki taraf signifikansi 0,000 dimana nilai tersebut <0,05 dan memiliki nilai koefisien 0,520. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan dalam tingkat tinggi bersifat positif antara *job resources* terhadap *employee engagement* yang berarti apabila nilai *job resources* meningkat maka

employee engagement akan meningkat pula.

Hasil uji korelasi tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *job demands* dengan *employee engagement*. Apabila nilai *job demands* meningkat maka *employee engagement* akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Field & Buitendach, 2012; De Braine & Roodt, 2011; Mauno, dkk 2007 yang menyatakan bahwa *job demands* memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Mauno, dkk (2007) menyebutkan bahwa *job demands* dapat memprediksi tingginya *absorption* sehingga untuk itu memungkinkan adanya hubungan positif antara *job demands* dan *employee engagement*.

Dari penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara *job resources* dengan *employee engagement*. Hal ini

menunjukkan bahwa apabila nilai *job resources* meningkat maka *employee engagement* akan meningkat juga. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh De Braine & Roodt (2011) & Bakker, dkk (2007) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *job resources* dengan *employee engagement*. Mereka berpendapat bahwa meningkatnya *job resources* dalam organisasi atau perusahaan dapat

digunakan untuk mengurangi dampak dari tingginya *job demands*.

Setelah melakukan uji korelasi dan disimpulkan hasilnya, variabel dalam penelitian ini dilakukan uji regresi berganda untuk melihat apakah terdapat pengaruh *job demands* dan *job resources*, terhadap *employee engagement*. Berikut ini merupakan hasil uji regresi berganda.

Tabel 4.
Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	-5,251	13,035		-0,403	0,688
Job Demands	0,263	0,147	0,167	1,789	0,077
Job Resources	0,956	0,191	0,468	5,001	0,000

Berdasarkan tabel 4, hasil uji regresi berganda dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai signifikansi variabel *job demands* terhadap variabel *employee engagement* sebesar 0,077 yang memiliki arti variabel *job demands* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee engagement* karena nilai signifikansinya $>0,05$. Dari tabel 4 juga dapat disimpulkan nilai signifikansi *job resources* sebesar 0,000 yang dapat disimpulkan bahwa variabel *job resources* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee engagement*.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *employee engagement* pada staf *marketing* di PT. X. Hasilnya diketahui bahwa *job resources* lebih berpengaruh dibandingkan dengan *job demands* terhadap *employee engagement*. Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bakker, dkk (2008, dalam Rothmann (2010) yang menyatakan bahwa pentingnya *job resources* di lingkungan kerja, hal tersebut disebabkan karena *job resources* memiliki peran motivasi ekstrinsik maupun motivasi intrinsik. Menurut Coetzer & Rothmann (2007) menyatakan apabila *job resources* dianggap kurang tersedia oleh karyawan, maka ia akan mengalami kesulitan dalam menghadapi *job demands*, sehingga menyebabkan *disengagement* pada diri karyawan. Tanpa adanya *job resources*, akan membuat karyawan tidak mampu memberikan fokus dan perhatian mereka pada pekerjaan yang mereka lakukan ataupun merasa terikat karena mereka akan berfokus pada *job demands*, ketegangan serta stresor yang disebabkan pekerjaan tersebut.

Pada penelitian ini juga diketahui bahwa *job demands* tidak memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Coetzer & Rothmann (2007) yang menyatakan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Coetzer & Rothmann (2007) menyatakan bahwa *job demands* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* apabila *job resources*, seperti *growth opportunities* dan *organizational support* tersedia dalam pekerjaannya. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Bakker & Demerouti (2007) menyatakan ketika *job demands* dalam perusahaan di level tinggi atau rendah dan *job resources* dalam perusahaan tinggi maka akan menyebabkan tingginya motivasi dan *employee engagement*. Demerouti (2001) juga menyatakan bahwa ketika *job demands* tinggi akan mengakibatkan kelelahan tetapi bukan *disengagement* atau ketidakterikatan sedangkan ketika *job resources* kurang, maka akan mengakibatkan rendahnya level *employee engagement*.

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa *job demands* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada staf *marketing* PT. X. Hal tersebut bisa jadi disebabkan karena masa kerja staf *marketing* yang rata-rata belum lama bekerja dan statusnya bukan karyawan tetap. Pernyataan ini bisa disimpulkan dari data demografis penelitian ini bahwa sebesar 62% subjek dalam penelitian ini memiliki masa kerja sekitar 7-12 bulan. Dengan karyawan yang masih baru dan masa kerja yang belum lama membuat *job demands* yang diterima oleh staf *marketing* dianggap sebagai tantangan dari perusahaan dan ajang pembuktian diri bahwa mereka mampu bekerja dengan baik. Tantangan seberat apapun dalam tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi akan tetap membuat mereka merasa berdedikasi, semangat dan melakukan yang terbaik. Hasil penelitian ini

didukung oleh penelitian Field & Buitendach (2012) yang menyebutkan bahwa *job demands* yang berbentuk *challenge job demands* memiliki dampak positif terhadap tingkat *employee engagement* pada perusahaan karena karyawan menganggap *job demands* yang diterima sebagai bentuk *challenge* dari perusahaan. *Challenge* tersebut dapat meningkatkan motivasi pada karyawan untuk dapat berhasil dan mengejar karir sehingga karyawan akan tetap *engage*.

Selain itu, penelitian ini memiliki hasil lain yang menyatakan bahwa *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menggambarkan apabila *job resources* yang tersedia dalam perusahaan tinggi, maka tingkat *employee engagement* juga tinggi pada staf *marketing* PT. X. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Coetzer & Rothmann (2007) dan Schaufeli & Bakker (2004) dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *job resources* dan *employee engagement*. Coetzer & Rothmann (2007) mengatakan bahwa karyawan akan dapat lebih *engaged* dengan pekerjaannya apabila *job resources* yang diperlukan seperti *growth opportunity* dan *organizational support* tersedia dalam perusahaan. *Job resources* menjadi sangat penting dalam perusahaan karena beberapa faktor pada *job resources* dapat mengurangi *job demands* yang tinggi, faktor lain *job resources* juga dapat berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan serta perkembangan dalam diri pekerja itu sendiri dan mampu memberikan stimulasi dalam perkembangan kemampuan individu. Schaufeli & Bakker (2004) mengatakan bahwa apabila karyawan disediakan oleh perusahaan berupa variasi dalam pekerjaannya, memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja dan

kesempatan untuk belajar akan menjadikan karyawan lebih *engage* dalam pekerjaannya sehingga karyawan akan mencapai tujuan kerja dan bermanfaat bagi perusahaan.

Selanjutnya, hasil penelitian lain yang dapat diketahui dari penelitian ini adalah pengaruh yang signifikan dari *job demands* dan *job resources* (*JD-R Model*) terhadap *employee engagement* secara bersama-sama. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli & Bakker (2003) yang mengatakan bahwa model *JD-R* memiliki dua peran dalam mempengaruhi *job demands* dimana *job demands* mempengaruhi proses energi individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya, sementara *job resources* memiliki peran dalam proses motivasi baik itu pada *employee engagement* maupun dari segi kesehatan. Model *JD-R* ini mencoba untuk menggambarkan bagaimana interaksi antara berbagai sumber daya mempengaruhi *employee engagement*. *Job resources* yang tinggi dibutuhkan dalam menjaga *employee engagement* karyawan pada lingkungan kerja dengan tuntutan kerja yang tinggi serta bagaimana *job resources* dapat digunakan untuk meningkatkan *employee engagement*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini memiliki beberapa hal yang dapat disimpulkan. Beberapa kesimpulan tersebut yakni *job demands* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Dari hasil analisis yang telah dilakukan juga memperlihatkan bahwa *job demands* dan *job resources* secara bersama-sama mempengaruhi *employee engagement* pada PT. X.

Saran untuk penelitian selanjutnya, masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut pada variabel yang sama dengan subjek yang berbeda. Subjek dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan dan laki-laki, sehingga perlu diketahui apakah ada perbedaan hasil penelitian apabila subjek hanya berjenis kelamin perempuan atau hanya laki-laki saja. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan subjek karyawan tetap dan memiliki masa kerja yang cukup lama. Karena mayoritas subjek pada penelitian ini adalah karyawan kontrak dan memiliki masa kerja yang belum lama sehingga karyawan menganggap *job demands* merupakan tantangan dari perusahaan dan sarana pembuktian mereka terhadap perusahaan bahwa mereka mampu mengejar karir, menjadi yang terbaik serta bekerja dengan baik kepada perusahaan. Faktor inilah yang membuat tingginya *job demands* dari perusahaan tidak berdampak pada level *engagement*.

Saran untuk perusahaan, hasil penelitian ini menyatakan bahwa *job demands* dan *job resources* mempengaruhi *employee engagement* secara bersama-sama pada staf *marketing* di PT. X. Berdasarkan hal tersebut, maka PT. X diharapkan bisa menyeimbangkan *job resources* (*opportunity for development, feedback* dll.) yang tersedia untuk memenuhi *demands* dalam PT. X agar dapat meningkatkan *employee engagement* sehingga dapat mengurangi permasalahan-permasalahan yang terjadi pada PT. X.

DAFTAR PUSTAKA

Ayu, R. D., Maarif, S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh Job demands, job resources dan personal resource terhadap work engagement. Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 Issue: 3 , 220-236.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement : A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Worker Engagement: The DJ-R Approach. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 , 389-411.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology. *Work and stress Vol. 22* , 187-200.
- Bakker, A.B., Evangelia D., Toon W.T., Wilmar B.S., Paul J.G.S. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-18. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16.
- Braine, R. D., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology* , 11.
- Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review*.
- Demerouti, E. (2001). The loss spiral of work pressure, work-home interface and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 131-149.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Echols, M. E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief Learning Officer* , 44-48.
- Field, K. L., & Buitendach, J. H. (2012). Work engagement, organisational commitment, job resources and job demands of teachers working within disadvantaged high schools in Kwazulu-Natal, South Africa. *Journal of Psychology in Africa* , 87-95.
- Gabr, H., & El-Shaer, A. M. (2013). Head nurses 'job demands and resources and its relationship with their work engagement at mansoura university hospital. *Public Policy and Administration Research* .
- Hidayati, R., Purwanto, Y., & Yuwono, S. (2010). Korelasi Kecerdasan Emosi dan Stress Kerja dengan Kinerja. *Indigenous, Jurnal Ilmiah Berkalah Psikologi* , 81-87.
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: A prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86 (4), 441-449.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4) , 692-724.
- Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction : Critical role of hotel employees' emotional intelligence

- and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management* 31, 1101-1112.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 149-171.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research, Elseiver, vol. 66(11)*, 2163-2170.
- Neuman, W. L. (2007). *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: PT Indeks.
- Rudi. (2012, September 19). *GWS 2012 Mencengangkan: 2/3 Karyawan Indonesia Disengaged!* Retrieved from Portal HR: www.portalhr.com
- Rothmann, S. (2007). A psychometric evaluation of the job demands-resources scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 76-86.
- Rothmann, S., & Rothmann, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), Art. #925, 12 pages, DOI: 10.4102/sajip.v36i2.925
- 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*, 293-315.
- Schaufeli, W. (2013). *A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health*. Utrecht
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, V. R., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness*, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & De Jonge, J. (2001). Does work make happy? In search of the engaged worker. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Sri Widodo, F. A., & Sami'an. (2013). Hubungan Employee Engagement dengan Perilaku Produktif Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*