

PENGARUH JOB DEMANDS-RESOURCES TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA STAFF ACCOUNT OFFICER PT. X WILAYAH JOMBANG

Herman Kindom¹, Arlin Adam²

hermankindom12@gmail.com¹

Universitas Pejuang Republik Indonesia

ABSTRAK

Era globalisasi yang fluktuatif, membuat perusahaan harus mampu bersaing, untuk itu perusahaan membutuhkan karyawan yang engaged. Berbagai survey menunjukkan bahwa engagement di Indonesia cenderung rendah. Menurut berbagai penelitian, salah satu faktor terbesar yang mempengaruhi engagement adalah model job demands-resources. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari model job demands-resources terhadap employee engagement. Penelitian ini dilakukan pada 92 *staff account officer* di PT. X wilayah Jombang dengan alat ukur the JD-R Questionnaire (40 aitem) untuk mengukur job demands, *job resources* dan alat ukur UWES-17 (17 aitem) versi bahasa Indonesia untuk mengukur employee engagement. Hasil penelitian ini menunjukkan job demands tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* ($p=0,077$; $p= >0,05$) sedangkan *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* ($p=0,000$; $p= <0,05$). Dimensi feedback ($p=0,048$; $p= <0,05$) dan opportunities for development ($p=0,012$; $p= <0,05$) pada *job resources* memiliki pengaruh paling signifikan terhadap employee engagement.

Kata Kunci: Employee Engagemet, Job Demands, *Job resources*.

ABSTRACT

In this fluctuating globalization era, company must be able to compete. Therefore, company needs engaged employee. Various studies showed that engagement in Indonesia tends to be low. According to that, one of the biggest factor that affected engagement is job demands-resources model. This study aims to determine the influence of job demands-resources on employee engagement. This study was conducted on 92 account officer staff at PT. X Jombang Region. The data was collected using The JD-R Questionnaire (40 items) to measure job demands and job resources, and UWES-17 (17 items) to measure employee engagement, both instruments were translated to Indonesian. The result of this study showed that job demands didn't affect employee engagement ($p=0,077$; $p= >0,05$), while job resources has significant effect on employee engagement ($p=0,000$; $p= <0,05$). Feedback dimension ($p=0,048$; $p= <0,05$), opportunities for development ($p=0,012$; $p= <0,05$) in job resources have significant influence on employee engagement.

Keywords: Employee Engagemet, Job Demands, *Job resources*.

PENDAHULUAN

Era globalisasi yang fluktuatif seperti saat ini, memunculkan adanya tuntutan baru bagi setiap perusahaan untuk mampu menghadapi dan bersaing dengan perusahaan lain. Munculnya tuntutan- tuntutan tersebut, membuat setiap perusahaan terus melakukan berbagai upaya agar dapat bertahan dan menjadi yang terbaik (Sri Widodo & Sami'an, 2013). Sebuah perusahaan akan bertahan dan menjadi yang terbaik dalam dunia persaingan tentunya tidak luput dari peran sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan faktor sumber daya manusia merupakan hal yang sangat krusial sebagai penggerak dalam mempertahankan, mengarahkan dan mengembangkan perusahaan (Hidayati, Purwanto, & Yuwono, 2010). Sehingga saat ini organisasi membutuhkan karyawan yang secara

psikologis terhubung dengan pekerjaannya. Tidak hanya sebatas itu saja, namun juga organisasi membutuhkan karyawan yang proaktif dan memiliki komitmen untuk menunjukkan kualitas kinerja yang terbaik. Bakker & Demerouti (2009) menyatakan bahwa pekerja dengan performa kerja yang cenderung lebih baik dibanding rekannya, akan memiliki level *employee engagement* yang tinggi pada dirinya. Pekerja yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan lebih sering memiliki emosi positif pada saat bekerja (Bakker & Demerouti, 2009). Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya atau sering dikenal dengan istilah *employee engagement* (Bakker & Leiter, 2010).

Karyawan yang memiliki engagement yang tinggi akan memiliki peningkatan komitmen organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan angka turnover, meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan, meningkatkan role behavior, memunculkan perilaku pro-aktif dan motivasi untuk belajar, menunjukkan performa kerja dan inisiatif yang lebih tinggi, serta rendahnya perilaku tidak masuk kerja atau absenteeism (Schaufeli & Salanova, 2007, dalam Chughtai & Buckley, 2008). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Echols (2005) menunjukkan bahwa terdapat beberapa manfaat dari tingginya *employee engagement* yaitu meningkatnya profit perusahaan, menjadi lebih produktif, kesetiaan pelanggan (Echols, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Perrin (2008., dalam Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki engagement tinggi mampu meningkatkan 5% pada operasional dan 3% pada net margin dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki karyawan yang lebih rendah level *employee engagement*.

Engagement karyawan yang rendah kemudian disebut dengan disengagement (Kahn, 1990). Disisi lain, karyawan yang menunjukkan engagement rendah akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Schaufeli dan Bakker (2004 dalam Bakker & Leiter, 2010) menjelaskan dampak dari karyawan yang memiliki engagement rendah akan mengakibatkan efficacy pada pekerja berkurang. Hal ini akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan pada organisasi. Bandura (1997 dalam Bakker & Leiter, 2010) menjelaskan efficacy dalam diri individu berkaitan langsung dengan absorpsi dan effort untuk menyelesaikan sebuah tugas atau pekerjaan. Selain itu, gejala dari karyawan yang disengage juga dapat diketahui dari kurangnya semangat, sering melakukan kesalahan, kurang energi, serta kurangnya keterikatan dengan organisasi (Pech & Slade, 2006).

Meskipun banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa tingginya *employee engagement* memberikan dampak positif bagi perusahaan dan karyawan, namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang rendah. Hal tersebut bisa dilihat dari hasil survey Global Workforce Study (GWS) yang dilakukan pada tahun 2012 menunjukkan sebanyak 66% karyawan di Indonesia tidak memiliki engagement dan cenderung memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu dua tahun kedepan (Rudi, 2012). Berdasarkan survey dan analisa yang dilakukan oleh Gallup's Global Workplace Analytics (2013), tingkat *employee engagement* karyawan di Indonesia dapat tergolong kecil jika dibandingkan dengan beberapa negara lainnya di kawasan Asia Tenggara. Indonesia menempati urutan paling bawah dibandingkan negara lainnya dengan hanya 8% karyawannya yang engage terhadap pekerjaan atau perusahaannya.

Permasalahan terkait *employee engagement* juga terjadi di *staff account officer* PT. X wilayah Kabupaten Jombang. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari salah satu HRD perusahaan tersebut menyebutkan jumlah karyawan *staff account officer* yang melakukan absenteeism sendiri sekitar 35% di setiap cabang di Kabupaten Jombang.

Adanya absenteeism yang cukup tinggi dalam suatu perusahaan, juga merupakan salah satu ciri karyawan yang mengalami disengagement (Himelstein, 2013, dalam Byrnes, 2014).

Indikasi adanya disengagement pada *staff account officer* juga dapat dilihat dari tingginya tingkat turnover. HRD di PT. X wilayah Kabupaten Jombang menjelaskan bahwa angka turnover di *staff account officer* sangat tinggi. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat peningkatan turnover pada semester pertama tahun 2017 ke semester kedua tahun 2017 sebesar 26%. Sedangkan pada tahun 2017 ke semester pertama tahun 2018 terjadi penurunan turnover sebesar 6%, tetapi angka tetap menunjukkan jumlah yang besar, yakni 40 orang karyawan melakukan resign. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa turnover di PT. X wilayah Kabupaten Jombang mengalami peningkatan tiap semesternya. Terdapat hubungan negatif antara turnover dengan employee engagement. Turnover akan tinggi, ketika tingkat *employee engagement* dalam organisasi tersebut rendah (Lee & Ok, 2012). Selain itu, *staff account officer* juga mengeluh kelelahan. Kelelahan yang dialami oleh *staff account officer* tidak hanya disebabkan oleh banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh *staff account officer* namun juga dikarenakan target yang diberikan perusahaan kepada staff account office tergolong tinggi. Hal tersebut tentu bertolak belakang dengan salah satu komponen *employee engagement* yaitu vigor dimana karyawan yang memiliki *employee engagement* seharusnya akan memiliki energi yang tinggi selama bekerja (Schaufeli, Salanova, Gonzalez, & Bakker, 2002). Beban kerja yang terlalu berlebih, meliputi lamanya jam kerja, banyaknya tanggungjawab yang harus diterima, dan banyaknya tugas yang harus dikerjakan, keterlibatan terhadap pekerjaan, tingkat fleksibilitas waktu kerja, dan dukungan sosial juga mempengaruhi terjadinya burnout (Alarcon, 2011). Burnout merupakan lawan dari *employee engagement* (Maslach & Leiter, 2008). Maslach dkk., (2001, dalam Rothmann & Joubert, 2007) menyebutkan bahwa kelelahan (exhaustion) sebagai salah satu komponen utama dari burnout diartikan sebagai perasaan yang berlebihan dan berkurangnya sumber daya emosional dan fisik. Menurut Maslach dan Leiter (2008), burnout adalah suatu respon paparan stres kerja yang berkepanjangan yang akan memberikan efek negatif pada individu, organisasi, maupun pengguna pelayanan.

Kelelahan yang terjadi di *staff account officer* di PT. X wilayah Kabupaten Jombang membuat mereka tidak terlalu bersemangat dalam bekerja sehingga berakibat pada tidak tercapainya target yang diberikan kepada staff account officer. Karyawan yang mengalami burnout akan menunjukkan gejala kelelahan kronis, sikap yang negatif terhadap pekerjaan yang berdampak pada penurunan performa kerja dan kesehatan. Lebih lanjut, pekerja yang mengalami burnout pada tingkat tinggi yang berkelanjutan akan mengalami masalah fisik maupun psikologis (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Karena masalah tingginya tingkat turnover karyawan, PT. X wilayah Kabupaten Jombang akan berdampak pada proses bisnis perusahaan. Selain itu, turnover akan berdampak pada banyaknya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan rekrutmen. Menurut Aamodt (2004) dampak dari turnover dibagi menjadi dua yaitu dampak yang tampak dan dampak yang tidak tampak. Dampak yang tampak dari turnover yaitu biaya iklan, biaya agensi karyawan, bonus, biaya perjalanan, gaji dan biaya yang dikeluarkan selama proses aplikasi dan wawancara kandidat, serta biaya penempatan bagi karyawan baru. Dampak yang tidak tampak yaitu hilangnya produktifitas berhubungan dengan pindahnya karyawan, dan karyawan lain harus melakukan pekerjaan yang lebih banyak. Tuntutan kerja yang berlebih, tekanan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri dan rendahnya *employee engagement* karyawan terhadap peran dalam

pekerjaannya tersebut merupakan faktor utama terjadinya fenomena tingginya tingkat turnover tersebut (Aamodt, 2004)

Setiap permasalahan mengenai *employee engagement* tentu memiliki faktor yang beragam. Menurut Schaufeli & Bakker (2003), terdapat dua hal yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja (*employee engagement*), yaitu model JD-R (*job demand-resources model*) dan modal psikologis (*psychological capital*). Pada penelitian sebelumnya dengan menggunakan modal psikologis sebagai variabel yang berhubungan dengan *employee engagement*, ditemukan bahwa tidak ada hubungan antara modal psikologis dengan *employee engagement*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Indrianti & Hadi (2012) menyebutkan bahwa level *employee engagement* yang tinggi tidak ditunjukkan oleh tingginya modal psikologis juga. Lebih lanjut pada penelitian tersebut menemukan bahwa model JD-R memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Bakker & Demerouti (2008) menyebutkan bahwa JD-R secara langsung mempengaruhi *employee engagement* dalam diri karyawan. Oleh karena itu saran dari beberapa peneliti menyebutkan bahwa sebaiknya perlu untuk diteliti dari variabel lain yaitu model JD- R.

Penelitian mengenai pengaruh model JD-R dengan *employee engagement* pernah dilakukan oleh Prieto, Soria, Martínez, & Schaufeli (2008) 274 guru sekolah di Spanyol. Hasil dari penelitian tersebut yaitu adanya pengaruh yang signifikan dari *job demands* terhadap *employee engagement* dan *job resources* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

Walaupun *job demands* disebutkan bahwa memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, namun terdapat penelitian lain yang mengatakan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut terjadi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Coetzer & Rothmann (2007) yang menyatakan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh Ayu, Maarif, & Sukmawati (2015) pada perusahaan manufaktur dengan subjek sebanyak 116 orang menunjukan hasil bahwa *job resources* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan penulis, masih ada perbedaan hasil penelitian, sehingga peneliti merasa penting untuk meneliti pengaruh *job demands-resources* terhadap *employee engagement*.

Employee Engagement

Pertama kali konsep tentang engagement dicetuskan oleh Kahn (1990, dalam Bakker & Leiter, 2010) menyatakan bahwa engagement sebagai hal yang mengikat anggota organisasi sendiri pada peran pekerjaannya, saat terikat maka individu akan mempekerjakan dan mengekspresikan dirinya secara dalam tiga aspek yaitu aspek fisik, kognitif, dan emosi selama bekerja. Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) mendefinisikan engagement sebagai positif antitesis dari konsep burnout, engagement memiliki karakteristik energi, terlibat, dan efficacy, yang merupakan kebalikan dari konsep burnout dengan karakteristik kelelahan (*exhaustion*), sinisme (*cynicism*), dan inaffecacy. Schaufeli dkk., (2002) menjelaskan bahwa engagement sebagai merasakan dengan pikiran dan sikap yang positif, serta keterlibatan dengan pekerjaan dan memiliki karakteristik vigor, dedication, dan absorption. Vigor (semangat) dapat digambarkan oleh tingginya tingkat energi dan kegigihan saat bekerja, serta kerelaandalam memberikan usaha yang maksimal pada saat menyelesaikan pekerjaan. Dedication (dedikasi) merupakan suatu kondisi dimana karyawan sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan

perasaan karyawan yang merasakan penuh makna, antusias, dan tertantang. Absorption (penghayatan) dapat digambarkan dengan adanya konsentrasi yang penuh dan merasakan bahagia saat bekerja, sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu berlalu dengan cepat saat melakukan pekerjaannya.

Job Demands-Resources

Job demands – resources (JD-R) merupakan pengembangan dari job demands-resources model (Bakker & Demerouti, 2007). Teori JD-R dikombinasi oleh dua tradisi penelitian, dan menjelaskan bagaimana job demands dan *job resources* memiliki efek yang unik pada stres kerja dan motivasi. Job demands-resources menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan kerja dapat memproduksi motivasi dan gangguan kesehatan (Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009). Mereka memiliki asumsi bahwa ketika karyawan di bidang pekerjaan yang berbeda dihadapkan pada lingkungan kerja yang berbeda, maka karakteristik dari lingkungan kerja tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori global yaitu job demands dan *job resources*. Job demands (tuntutan pekerjaan) didefinisikan sebagai aspek fisik, sosial, psikologis atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha atau keterampilan fisik dan/atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan karena terkait dengan biaya fisiologis dan/atau psikologis tertentu (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut Bakker (2007) job demands dapat menimbulkan ketegangan seseorang saat bekerja, sehingga hal tersebut dapat berfungsi untuk meningkatkan kemampuan adaptif mereka saat bekerja. Namun job demand yang berlebih justru dapat menjadi stresor yang membuat para karyawan harus mengeluarkan usaha yang besar terutama bagi mereka yang tidak mampu menghadapi job demand tersebut sehingga akan muncul beberapa respon negatif seperti depresi, kecemasan atau burnout (Schaufeli & Bakker, 2004).

Sedangkan *job resources* (sumberdaya pekerjaan) dapat didefinisikan sebagai aspek-aspek fisik, psikologis, dan sosial dari pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan yang terkait dengan usaha fisiologis atau psikologis tertentu, dan berguna untuk merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2007). Aspek –aspek tersebut dapat dikatakan sebagai faktor intrinsik karena adanya dorongan pada pengembangan diri individu tersebut atau ekstrinsik karena merupakan salah satu instrumen dalam mencapai tujuan dalam bekerja. *Job resources* memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti autonomi, dan kompetensi. Ketika karyawan ingin meningkatkan kompetensinya dalam bekerja, maka individu tersebut harus mendapatkan feedback atas kinerjanya terlebih dahulu. Untuk memenuhi autonomi, karyawan harus mendapatkan dukungan sosial serta pengambilan keputusan yang baik. Selain itu, *job resources* dapat pula menjadi faktor ekstrinsik untuk mendorong karyawan agar lebih engage dengan pekerjaannya. Seperti ketika seorang karyawan memiliki lingkungan kerja yang mendorongnya untuk dapat berusaha menyelesaikan pekerjaannya. Ketika pekerjaan tersebut selesai dengan baik, ia akan mendapatkan kepuasan kerja dan engagement akan terbentuk pada pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survey dan menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Subjek yang digunakan merupakan *staff account officer* PT.

X wilayah Jombang sebanyak 92 orang. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *employee engagement* adalah Utrecht Work Engagement Scale (UWES) sebanyak 17 aitem yang disusun oleh (Schaufeli & Bakker, 2003) yang memiliki reliabilitas sebesar 0,931. Job demands diukur menggunakan alat ukur The Job Demands-Resources Questionnaire sebanyak 23 aitem yang disusun oleh (Bakker A. B., 2014) dengan reliabilitas sebesar 0,848. Sedangkan, *Job resources* diukur dengan menggunakan alat ukur The Job Demands-Resources Questionnaire sebanyak 17 aitem yang disusun oleh (Bakker A. B., 2014) dengan reliabilitas sebesar 0,849. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji normalitas, uji linearitas, uji homoskedastisitas, uji multikolinearitas, dan uji regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Deskriptif

Tabel 1. Hasil Uji Deskriptif

Variabel	N	Min.	Max.	Mean.	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
<i>Job Demands</i>	92	39	99	74,42	10,485	-0,307	0,900
<i>Job resources</i>	92	35	82	57,90	8,077	-0,044	0,753
<i>Employee Engagement</i>	92	40	101	69,72	16,505	0,034	-0,132

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah data yang diolah dalam penelitian ini sebanyak 92 subjek. Dari pengolahan data tersebut, job demands memiliki nilai minimal sebesar 39, nilai maksimal sebesar 99, nilai rata-rata job demands sebesar 74,42, nilai standar deviasinya sebesar 10,485, nilai skewness sebesar -0,307, dan nilai kurtosis sebesar 0,900. Variabel *job resources* memiliki nilai minimal sebesar 35, nilai maksimal sebesar 82, nilai rata-rata *job resources* sebesar 57,90, nilai standar deviasinya sebesar 8,077, nilai skewness sebesar -0,044, dan nilai kurtosis sebesar 0,753. Sedangkan variabel *employee engagement* memiliki nilai minimal sebesar 40, nilai maksimal sebesar 101, nilai rata-rata job demands sebesar 69,72, nilai standar deviasinya sebesar 16,505, nilai skewness sebesar 0,034, dan nilai kurtosis sebesar -0,132.

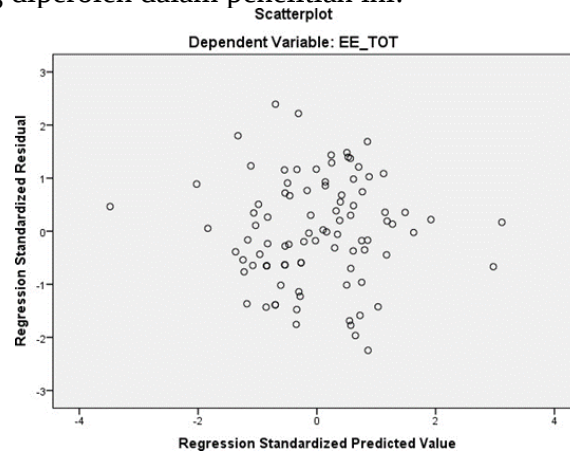
Uji Asumsi

Uji asumsi perlu dilakukan agar dapat menentukan teknik statistik yang digunakan dalam menguji pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji linearitas, dan uji homoskedastisitas. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji normalitas pada variabel job demands, *job resources*, dan *employee engagement* yaitu teknik Kolmogorov-smirnov. Nilai signifikansi dari job demands sebesar 0,200, *job resources* 0,078 sedangkan variabel *employee engagement* sebesar 0,143.

Berdasarkan uji normalitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data variabel job demands, *job resources* dan *employee engagement* normal dikarenakan nilai signifikansi data tersebut lebih dari 0,05. Uji linearitas pada variabel job demands terhadap variabel *employee engagement* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,002. Sedangkan, uji linearitas pada variabel *job resources* terhadap variabel *employee engagement* sebesar 0,000. Sehingga hubungan antar variabel tersebut dapat dikatakan linear karena memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Uji multikolinearitas antara variabel job demands dan *job resources* diketahui memiliki nilai tolerance sebesar 0,905 dan nilai VIF sebesar 1,105. Hasil analisa tersebut menunjukkan bahwa nilai tolerance dan VIF dalam variabel bebas tersebut lebih besar dari 0,1 dan lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak

terjadi multikolinearitas antara *job demands* dan *job resources*. Hasil uji homoskedastisitas bisa dilihat pada persebaran data grafik scatterplot. Berikut merupakan grafik scatterplot yang diperoleh dalam penelitian ini:



Gambar 1.

Berdasarkan gambar grafik diatas dapat dilihat bahwa persebaran data menunjukkan titik-titik yang menyebar dan tidak membuat pola tertentu. Dari hasil uji homoskedastisitas diatas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi asumsi heteroskedastisitas sehingga data dalam penelitian ini memenuhi syarat untuk melakukan uji regresi.

Uji Regresi

Penulis telah melakukan uji asumsi sebagai syarat untuk melakukan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan apabila suatu penelitian mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh dari dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terkait. Berikut merupakan hasil pengolahan data melalui teknik regresi berganda:

Tabel 2. Hasil Uji Regresi

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

Tabel 3. Hasil Uji Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-19,592	14,985		-1,307	0,195
	Total Autonomy	1,244	0,814	0,174	1,528	0,130
	Total Social Support	-1,104	0,731	-0,163	-1,511	0,135
	Total Feedback	1,647	0,822	0,233	2,004	0,048
	Total Coaching	0,093	0,679	0,018	0,137	0,891
	Total Opportunity for Development	3,292	1,274	0,338	2,584	0,012
	Total Work Pressure	0,057	0,666	0,009	0,086	0,932
	Total Cognitive Demands	0,465	0,636	0,076	0,732	0,467

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Total Emotional Demands	0,071	0,398	0,020	0,177	0,860
Total Role Conflict	1,144	0,682	0,174	1,677	0,097
Total Hassles	0,723	0,572	0,140	1,265	0,209

Tabel 4. Hasil Uji Regresi

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7319,537	2	3659,768	18,643	0,000 ^b
	Residual	17471,115	89	196,305		
	Total	24790,652	91			

Tabel 5. Hasil Uji Regresi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,543 ^a	0,295	0,279	14,011

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel job demands terhadap variabel *employee engagement* sebesar 0,077 nilai signifikansi variabel *job resources* sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel job demands tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement* karena memiliki nilai signifikansi $>0,05$. Sedangkan variabel *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee engagement* karena memiliki nilai signifikansi $<0,05$. Hasil uji regresi pada tabel 3 menunjukkan bahwa hanya dimensi feedback dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 dan opportunities for development dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 pada variabel job resource yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karena memiliki nilai signifikansi $<0,05$. Hasil uji regresi pada tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa hasil dari uji anova menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa job demands dan *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* karena memiliki signifikansi $<0,05$ sehingga kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi variabel *employee engagement* secara bersama-sama. Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai R square dari variabel job demands dan *job resources* sebesar 0,295 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa proporsi pengaruh job demands dan *job resources* terhadap *employee engagement* secara bersama-sama sebesar 29,5% sedangkan 70,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Berdasarkan uraian penulis diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh model job demands-resources (JD-R) terhadap *employee engagement staff account officer* pada PT. X wilayah Jombang. Penulis juga ingin membandingkan pengaruh yang diberikan oleh job demands dan *job resources* terhadap *employee engagement* pada *staff account officer* di PT. X wilayah Jombang. Hasilnya diketahui bahwa *job resources* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan job demands terhadap *employee engagement*. Bakker, dkk (2008, dalam Rothmann 2010) menyebutkan bahwa pentingnya *job resources* ditempat kerja dikarenakan dapat memainkan peran motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik. Hasil penelitian ini pun diharapkan tidak membuat pihak PT. X wilayah Jombang mengurangi *job resources* yang telah diberikan, sebaiknya tetap ditinjau kembali mengingat pentingnya peran *job*

resources. Menurut Coetzer & Rothmann (2007) menyebutkan jika *job resources* dianggap kurang tersedia, karyawan akan mengalami kesulitan dalam menghadapi *job demands*, sehingga dapat memunculkan disengagement pada diri karyawan. Tanpa adanya *job resources*, karyawan tidak akan mampu untuk memberikan perhatian mereka pada pekerjaan yang mereka lakukan ataupun merasa terikat karena mereka akan hanya akan berfokus pada *job demands* dan ketegangan akibat pekerjaan tersebut.

Pada penelitian ini diketahui bahwa *job demands* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Coetzer & Rothmann (2007) yang menyatakan bahwa *job demands* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Menurut Bakker & Demerouti (2007) dalam model JD-R, ketika *job resources* dalam perusahaan tinggi dan *job demands* dalam perusahaan di level tinggi atau rendah maka akan menyebabkan tingginya motivasi dan *employee engagement*. Coetzer & Rothmann (2007) menyatakan dalam penelitiannya bahwa *job demands* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* apabila *job resources*, seperti *organizational support* dan *growth opportunities* tersedia dalam pekerjaannya. Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli (2011) juga menyatakan bahwa ketika *job demands* tinggi akan menyebabkan kelelahan tetapi bukan disengagement (ketidakterikatan) sedangkan ketika *job resources* kurang, maka akan menyebabkan rendahnya level *employee engagement*.

Pada penelitian ini, tidak adanya pengaruh dari *job demands* terhadap *employee engagement* pada *engagement staff account officer* PT. X wilayah Jombang bisa jadi disebabkan masa kerja *staff account officer* yang rata-rata belum lama dan bukan karyawan tetap. Hal ini didukung dengan data demografis dalam penelitian ini bahwa sebesar 62% responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja sekitar 7-12 bulan. Dengan masa kerja yang belum lama atau bisa disebut karyawan yang masih baru, membuat *job demands* yang diterima oleh *staff account officer* dianggap sebagai challenge dari perusahaan dan pembuktian bahwa mereka dapat bekerja dengan baik. Sehingga seberat apapun tuntutan pekerjaan yang mereka rasakan akan tetap membuat mereka merasa semangat, berdedikasi dan melakukan yang terbaik. Hal tersebut didukung oleh penelitian Field & Buitendach (2012) yang menyatakan bahwa *job demands* yang berbentuk challenge *job demands* akan berdampak positif terhadap tingkat *employee engagement* pada perusahaan, karena karyawan menganggap *job demands* yang diterima sebagai bentuk challenge dari perusahaan. Sehingga dapat meningkatkan motivasi pada karyawan sehingga karyawan akan tetap engage.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga hal ini menunjukkan apabila *job resources* yang tersedia dalam perusahaan tinggi, maka akan meningkatkan *employee engagement staff account officer* PT. X wilayah Jombang. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Coetzer & Rothmann (2007) serta Schaufeli & Bakker (2004) hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan antara *job resources* dan *employee engagement*. Coetzer & Rothmann (2007) mengatakan bahwa karyawan akan lebih engaged dengan pekerjaannya jika *job resources* yang diperlukan seperti *organizational support* dan *growth opportunity* tersedia tanpa harus melihat level dari *job demands*. *Job resources* menjadi sangat penting karena beberapa aspek pada *job resources* dapat mengurangi *job demands* yang tinggi, selain itu *job resources* juga dapat berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan serta sumber stimulasi pertumbuhan dan perkembangan dalam diri pekerja itu sendiri. Apabila karyawan disediakan variasi dalam pekerjaannya, kesempatan untuk belajar, memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja,

akan menjadikan karyawan lebih engage dalam pekerjaannya sehingga karyawan akan mencapai tujuan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004).

Selanjutnya diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *job demands* dan *job resources* terhadap *employee engagement* secara bersama-sama. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Schaufeli & Bakker (2003) yang menjelaskan bahwa model JD-R mengasumsikan bahwa *job demands* mempengaruhi proses menuntut pemenuhan energi, sementara *job resources* berperan dalam proses motivasi baik itu pada *employee engagement* maupun dari segi kesehatan. Model ini mencoba untuk menjelaskan bagaimana *job resources* dapat digunakan untuk meningkatkan *employee engagement* dan 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.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari dimensi feedback dan opportunities for development pada variabel *job resources*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh El-shaer & Gabr (2013) yang menyatakan bahwa feedback merupakan dimensi yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. Feedback tidak hanya membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif tetapi juga meningkatkan komunikasi antara atasan dengan karyawan. Ketika atasan dan karyawan memiliki komunikasi yang baik maka proses penyampaian informasi akan lebih spesifik dan akurat. Hal itu akan meningkatkan performance dan membuat karyawan lebih engage (Gabr & El-Shaer, 2013). Rothmann (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa opportunities for development pada variabel *job resources* merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement*. Rothmann (2010) menyatakan bahwa opportunities for development menyebabkan karyawan lebih fokus terhadap pekerjaannya dan fokus untuk mencapai tujuannya (Braine & Roodt, 2011).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* sedangkan *job demands* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi feedback dan dimensi opportunities for development dari *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil analisis yang telah penulis lakukan juga menunjukkan bahwa *job demands* dan *job resources* dapat secara bersama-sama mempengaruhi *employee engagement*.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama dengan subjek yang berbeda. Karena keseluruhan subjek dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, sehingga perlu diketahui apakah ada perbedaan hasil penelitian dengan laki-laki. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan penelitian pada aspek yang sama dengan menggunakan subjek karyawan tetap, dan memiliki masa kerja yang cukup lama. Karena mayoritas subjek pada penelitian ini memiliki masa kerja yang belum lama dan karyawan masih kontrak, sehingga karyawan menganggap *job demands* merupakan challenge dari perusahaan dan pembuktian mereka terhadap perusahaan bahwa mereka mampu bekerja dengan baik. Hal tersebut membuat tingginya *job demands* dari perusahaan tidak berdampak pada level engagement. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi feedback dan dimensi opportunities for development dari *job resources* yang memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pada staff account

officer PT. X wilayah Jombang. Berdasarkan hal tersebut, maka PT. X wilayah Jombang diharapkan untuk meningkatkan pemberian feedback dengan cara menambah intensitas kunjungan perwakilan dari kantor pusat ke setiap cabang. Selain itu, PT. X wilayah Jombang diharapkan memberikan kesempatan pada staff account officer untuk mengikuti workshop, training, atau sejenisnya agar dapat meningkatkan ilmu dan skills yang dimiliki oleh staff account officer dan mengurangi permasalahan di PT. X wilayah Jombang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. (2004). *Applied Industrial/Organizational Psychology* (4 ed.). USA: Thomson/Wadsworth.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 549-562.
- Ayu, R. D., Maarif, S., & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement.
- Bakker, A. B. (2014). The Job Demands-Resources Questionnaire.
- 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., & 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., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. New York: Psycholgy 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.
- Braine, R. D., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*.
- Byrnes, O. (2014). An investigation into employee engagement in the hotel sector in the West of Ireland.
- Chungtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and traits trust: A conceptual analysis. *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- 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., Nachreiner, F., Bakker, A., & Schaufeli, W. B. (2011). 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*.
- Gallup. (2013). State of The Global Workplace. Retrieved June 24, 2018, from <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf>
- Hidayati, R., Purwanto, Y., & Yuwono, S. (2010). Korelasi Kecerdasan Emosi dan Stress Kerja dengan Kinerja. *Indigenous, Jurnal ILmiah Berkalah Psikologi*, 81-87.
- Indriati, R., & Hadi, C. (2012). Hubungan antara modal psikologis dengan keterikatan kerja pada

- perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*.
- Kahn. (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.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, 397-422.
- Mengcuc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engage: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66 (11), 2163-2170.
- Pech, R., & Slade, B. (2006). Employee disengagement: is there evidence of a growing problem? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 21-25.
- Prieto, L., Soria, S., Martinez, I., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the job demands- resources model in prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psychotema*, 354-360.
- Rothmann, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*.
- Rothmann, S., & Coetzer, C. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employee in manufacturing organisation. *Southern African Business Review*.
- Rothmann, S., & Joubert, J. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*.
- Rudi. (2012, September 19). GWS 2012 Mencengangkan 2/3 Karyawan Indonesia Disengaged! Retrieved from Portal HR: www.portalhr.com
- 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. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 893-917.
- 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., & Bakker, A. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Sri Widodo, F. A., & Sami'an. (2013). Hubungan Employee Engagement dengan Perilaku Produktif Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*.