

PENGARUH *JOB DEMANDS*, *JOB RESOURCES* DAN *PERSONAL RESOURCES* TERHADAP WORK ENGAGEMENT

Diah Restu Ayu*), Syamsul Maarif**), Anggraini Sukmawati**)

*) PT Goodyear Indonesia, Tbk

Jl. Pemuda No.27, Bogor 16161

*) Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

*) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Gedung FAPERTA Wing 2 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRACT

The purposes of this study were to identify the influence of job demands, job resources and personal resources toward work engagement, define the best predictors of work engagement and the influence of work engagement towards turnover intention. Structural equation modeling was used in this research to estimate the influence of variables simultaneously. This research was conducted to 116 samples of manufacturing employees. The results showed that job demands have direct effect to work engagement. Job demands and personal resources are significant predictors of work engagement. Personal resources are the best predictor of work engagement. Work engagement itself has negative and significant influence to turnover intention.

Keywords: work engagement, job demands, job resources, personal resources

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh job demands, job resources dan personal resources terhadap work engagement, menentukan variabel yang paling memengaruhi work engagement dan bagaimana pengaruh work engagement terhadap turnover intention. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah structural equation modeling (SEM). SEM digunakan untuk mengestimasi pengaruh variabel secara simultan. Penelitian ini dilakukan pada 116 sampel karyawan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job demands berpengaruh langsung terhadap work engagement. Job demands dan personal resources berpengaruh signifikan terhadap work engagement, sedangkan job resources merupakan prediktor tertinggi dari work engagement. Work engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Kata kunci: work engagement, job demands, job resources, personal resources

¹ Alamat Korespondensi:

Email: diahrestuayu@gmail.com

PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi persaingan yang amat ketat dan kompetitif saat ini. Untuk dapat bersaing, perusahaan tidak hanya harus merekrut karyawan-karyawan terbaik, tetapi juga harus dapat mendorong para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Oleh karena itu, organisasi modern mengharapkan para karyawannya untuk proaktif dan inisiatif, dan mengambil tanggung jawab sebagai bagian dari perkembangan profesional mereka dan komitmen terhadap standar kinerja yang tinggi (Bakker and Leiter, 2010).

Di sisi lain, karyawan merupakan individu yang unik yang memiliki kebutuhan untuk berkembang, keinginan untuk mendapatkan yang lebih baik, rasa ingin dihargai, dan lain sebagainya. Pengabaian keinginan dan harapan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini bisa berakibat karyawan meninggalkan perusahaan.

Hilangnya karyawan-karyawan terbaik perusahaan akan berdampak pada proses bisnis perusahaan. Banyak biaya yang harus dikeluarkan seperti uang pisah, ketidakmanfaatan fasilitas, biaya kepegawaian (seperti rekrutmen, wawancara, tes masuk, pencatatan

komputer, perubahan *payroll*), biaya pelatihan, dan lembur. Hal lain yang lebih nyata adalah kerugian produktivitas sampai karyawan baru mencapai produktivitas yang sama dengan karyawan lama yang memilih meninggalkan perusahaan (Pandiangan, 2011).

Hasil penelitian Mobley *et al.* (1978) diketahui bahwa sebelum karyawan keluar dari tempat kerjanya, ia akan menjalani beberapa proses kognitif yang kemudian mengarahkannya kepada perilaku aktual *turnover*. Hal inilah yang disebut dengan intensi. Intensi *turnover* diindikasikan oleh adanya pemikiran untuk keluar (*thoughts of leaving*), mencari pekerjaan baru (*looking for new job*) dan mau menerima kesempatan pekerjaan lain yang lebih baik jika ada (*willing to accept other better job chance if available*) (Zhang dan Feng, 2011).

Halim (2013) memaparkan kondisi para pekerja di Indonesia yaitu hanya 36% karyawan di Indonesia yang sangat *engaged*. Selanjutnya, 17% merasa tidak *engaged* dimana hal ini menimbulkan resiko potensial untuk produktivitas dan kinerja. Di samping itu, 23% lainnya merasa tidak mendapatkan dukungan saat bekerja atau digolongkan karyawan yang hampir tidak *engaged*. Sisanya digolongkan dalam kelompok yang memisahkan diri.

Tingkat *turnover* yang semakin meningkat tentu mengkhawatirkan banyak perusahaan, tidak terkecuali PT XYZ. Data perusahaan menunjukkan tingkat *turnover* tahun 2010 dan 2011 mencapai 12%. Kemudian di tahun berikutnya, 2012 dan 2013 naik di angka 13%. Jumlah ini diprediksi akan meningkat di tahun mendatang.

Bagi PT XYZ angka *turnover* ini cukup memberikan dampak negatif karena karyawan yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan tersebut. Keunikan dari PT XYZ yang telah melewati beberapa dekade ini adalah sistem, peralatan, mesin yang digunakan adalah perpaduan antara manual dan otomatis sehingga masih diperlukan keahlian khusus dalam menjalankan pekerjaan mereka masing-masing. Jadi apabila ada karyawan lama yang memutuskan untuk meninggalkan PT XYZ maka perusahaan seperti kehilangan ritme produktivitasnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Takawira *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa *turnover intention* berhubungan erat dengan *work engagement* dan *job embeddedness*. *Turnover intention* yang tinggi secara signifikan memperlihatkan rendahnya tingkat *work engagement* dan *job embeddedness*.

Work engagement merupakan isu terkini dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). *Work engagement* diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli *et al.* 2002). Penelitian mengenai *work engagement* telah menunjukkan efek positif pada pekerjaan. Pertama, *work engagement* sendiri merupakan pengalaman positif individu (Schaufeli *et al.* 2002). Kedua, *work engagement* berhubungan dengan kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan (Demerouti *et al.* 2001; Rothbard 2001). Ketiga, *work engagement* membantu individu mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang membuat stress (Britt *et al.* 2001). Keempat, *work engagement* berkorelasi positif dengan komitmen organisasi (Demerouti *et al.* 2001) dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Kahn, 1990). Hal-hal inilah yang menjadi penting bagi para manajer untuk memperkuat *work engagement*, karena karyawan yang tidak *engaged* adalah pusat masalah apabila pekerja kehilangan komitmen dan motivasi (Aktouf, 1992), meningkatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaannya (*turnover*), rendahnya tingkat kehadiran dan menurunnya kinerja karyawan tersebut. (Caldwell *et al.* 1990).

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *work engagement* dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Meskipun demikian, *job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burnout*.

Job resources adalah aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan yang mampu (1) mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis (*psychological cost*) yang diberikan karyawan; (2) memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan; (3) menstimulasi pengembangan dan pembelajaran. *Job resources* memberikan kontribusi yang signifikan pada *work engagement* apabila *Job demands* juga tinggi (Bakker *et al.* 2007).

Penelitian lanjutan Bakker dan Demerouti (2008) juga menegaskan *engagement* berhubungan dengan sumber daya personal (*personal resources*) yang pada akhirnya akan memperlihatkan tingkat kinerja. *Personal resources* adalah sumber daya diri positif terkait dengan ketahanan dan mengacu pada kemampuan mereka untuk mengendalikan dan memberikan dampak baik pada lingkungan mereka. Hasil beberapa percakapan mengenai kondisi perusahaan saat ini masih dianggap kurang memuaskan sehingga karyawan pun membuka diri jika mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain. Beberapa mengeluhkan tuntutan kerja yang semakin besar namun tidak ada panduan dari atasan. Beberapa lainnya menyatakan *benefit* yang diterima di posisi dia saat ini kurang memuaskan, padahal perusahaan manufaktur ini termasuk dalam 50 perusahaan terbaik di Indonesia tahun 2014 (Forbes Indonesia, 2014).. Hal inilah yang menjadi menarik bagi peneliti untuk meneliti *work engagement* di PT XYZ. Karyawan tidak akan meninggalkan pekerjaannya apabila dia merasa *engaged* dengan pekerjaannya. Berdasarkan permasalahan tersebut maka penulis coba menguraikan hal-hal yang mempengaruhi *work engagement* dan *turnover intention* dengan *job demands-resources model*.

Penelitian ini memiliki tujuan menganalisis pengaruh *job demands*, *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement* karyawan PT XYZ, menganalisis variabel yang paling memengaruhi *work engagement*, di antara *job demands*, *job resources* dan *personal resources* dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ.

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan manufaktur modal asing yang bertempat di Bogor. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan level staf keatas yang disebut karyawan *salaried*. Fokus pengkajian penelitian ini adalah pada

work engagement dan dampaknya pada *turnover intention* para karyawan *salaried* perusahaan tersebut. *Work engagement* akan diteliti dengan menggunakan *job demands – resources model* yang meliputi *job demands*, *job resources*, dan *personal resources*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT XYZ. Perusahaan manufaktur penanaman modal asing yang beroperasi sejak 80 tahun lalu di jantung kota Bogor. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode yang digunakan adalah metode survei. Populasi penelitian ini adalah 165 karyawan *salaried* PT XYZ dengan sampel berjumlah 116 orang. Pemilihan responden dilakukan dengan teknik *proportional cluster random sampling* yang bertujuan 12 departemen dalam organisasi terwakili secara berimbang.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner *job demands*, *job resources*, *personal resources*, *work engagement* dan *turnover intention* yang disebarkan kepada responden. Kuesioner *job demands*, *job resources*, *personal resources*, serta *turnover intention* dibuat sendiri oleh peneliti, sedangkan kuesioner *work engagement* menggunakan *Utrecht Work engagement Scale* yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al.* (2006). Data sekunder mencakup literatur yang relevan dengan penelitian ini, yaitu data *turnover* karyawan PT XYZ dan data karyawan PT XYZ. Kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk menganalisis pengaruh *job demands*, *job resources*, dan *personal resources* terhadap *work engagement* seperti ditunjukkan pada Gambar 1. Teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Model SEM penelitian ini terdapat pada Gambar 2. Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk melihat pengaruh *job demands* terhadap *work engagement* maka; H_0 : *job demands* tidak berpengaruh terhadap *work engagement* dan H_1 : *job demands* berpengaruh terhadap *work engagement*.
2. Hipotesis yang disusun untuk melihat pengaruh *job resources* terhadap *work engagement* adalah H_0 : *job resources* tidak berpengaruh terhadap *work engagement* dan H_1 : *job resources* berpengaruh terhadap *work engagement*.

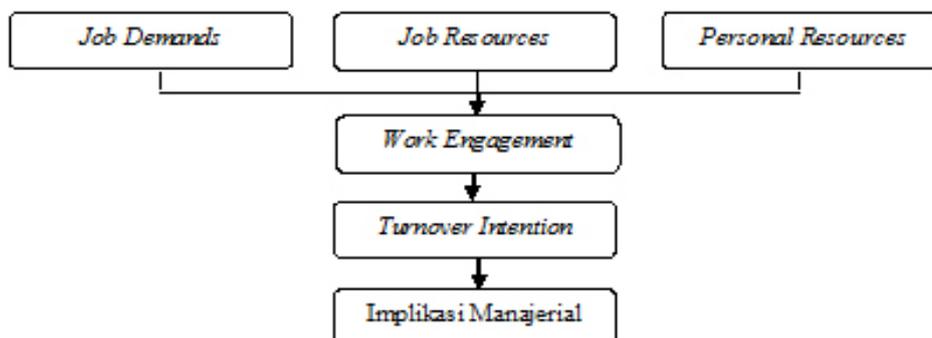
3. Hipotesis yang disusun untuk melihat pengaruh *personal resources* terhadap *work engagement* adalah H_0 : *personal resources* tidak berpengaruh terhadap *work engagement* dan H_1 : *personal resources* berpengaruh terhadap *work engagement*.
4. Hipotesis yang disusun untuk melihat pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* adalah H_0 : *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* dan H_1 : *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Variabel laten eksogen pertama dalam penelitian ini adalah *job demands* (ξ_1) seluruh aspek yang berhubungan dengan kondisi fisik, kondisi psikologis atau mental pribadi manusia, kondisi sosial atau hubungan antara pribadi manusia, dan kondisi organisasional atau keadaan pribadi di dalam kelompok yang membutuhkan usaha/output/biaya yang harus dikeluarkan oleh seseorang. *Job demands* terdiri dari empat dimensi dan 10 indikator seperti terlihat pada Gambar 2, yaitu aspek fisik: waktu kerja yang terlampaui panjang (X1), kelelahan secara fisik (X2), tata letak lingkungan kerja yang tidak nyaman (X3); aspek psikologis: tekanan *deadline* dari pekerjaan (X4), kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan (X5); aspek sosial: hubungan emosional yang negatif dengan klien (X6), hubungan yang tidak baik dengan rekan kerja (X7), hubungan yang tidak baik dengan atasan (X8); aspek organisasional; perasaan tidak aman terkait dengan masa depan pekerjaan (X9), peran yang ambigu dalam pekerjaan (X10).

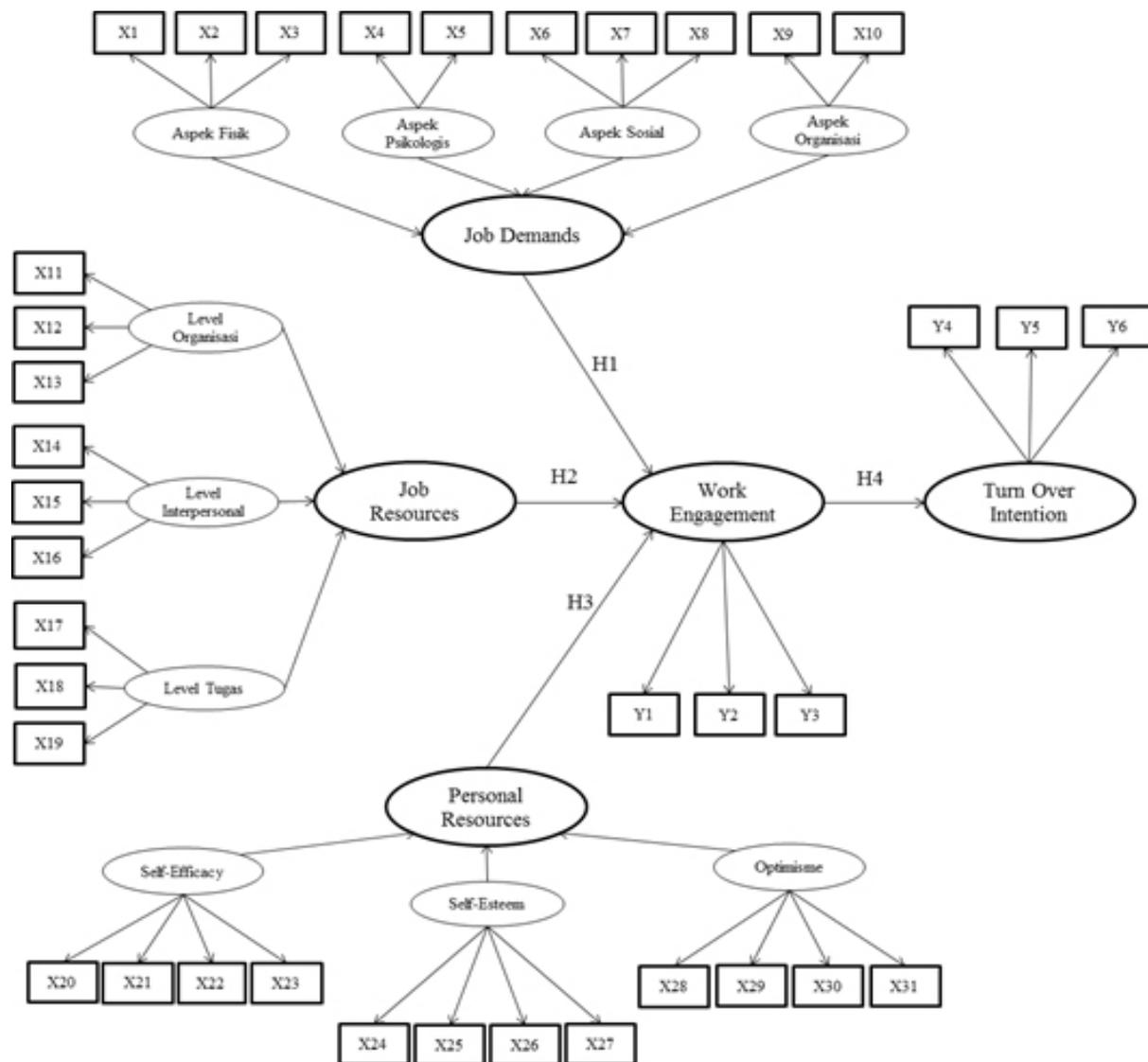
Job resources adalah aspek-aspek dari pekerjaan yang berfungsi dalam pencapaian tujuan pekerjaan dan dapat mengurangi efek dari *job demands*, dimana kondisi ini akan menstimulasi pertumbuhan, belajar, dan perkembangan karyawan. *Job resources* terdiri dari tiga dimensi dan sembilan indikator seperti terlihat pada Gambar 2, yaitu 1) Level organisasi: kesesuaian

gaji yang didapatkan dengan tugas yang dibebankan (X11), adanya kesempatan pengembangan karir dalam organisasi (X12), ketersediaan informasi yang ada didalam organisasi (X13); 2) level interpersonal: komunikasi yang baik diantara sesama rekan kerja (X14), dukungan dari atasan (X15), iklim kelompok yang positif (X16); 3) level tugas: keikutsertaan dalam pengambilan keputusan (X17), kejelasan peran didalam kelompok (X18), dan jenis pekerjaan yang variatif (X19).

Personal resources adalah aspek individu yang secara umum berhubungan dengan ketahanan dan keberhasilan individu untuk mengontrol dampak lingkungan pekerjaannya. *Personal resources* terdiri dari tiga dimensi dan 12 indikator seperti terlihat di Gambar 2, yaitu 1) *Self-efficacy*: keyakinan karyawan pada kemampuannya untuk melakukan perencanaan dan pengaturan diri dalam menyelesaikan pekerjaan (X20), keyakinan karyawan pada kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang memiliki derajat kesulitan yang bervariasi (X21), keyakinan karyawan pada kemampuannya untuk menjadikan pengalaman sebelumnya sebagai kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaannya (X22), keyakinan karyawan pada kemampuannya terhadap pekerjaannya merupakan keahlian yang dapat diandalkan untuk sukses (X23); 2) *Self-esteem*: karyawan merasa dihargai menjalankan pekerjaannya (X24), karyawan merasa puas akan hasil kerjanya (X25), karyawan tidak mencela pekerjaan rekan sekerja (X26), karyawan berani mengambil resiko demi kemajuan (X27); 3) Optimisme: memandang permasalahan besar atau kecil dapat terselesaikan dengan baik (X28), merasa yakin dapat mengendalikan masa depan karirnya bahwa dirinya mampu menguasai keadaan (X29), menghentikan pemikiran negatif dan banyak hal segi positif dan berpikir logis (X30), dan meningkatkan kekuatan apresiatif seperti menikmati apa yang terjadi di dunia (X31).



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian



Gambar 2. Model SEM pengaruh *job demands*, *job resources*, dan *personal resources* terhadap *work engagement*

Work engagement merupakan keadaan di mana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. *Work engagement* terdiri dari tiga indikator seperti yang terlihat dalam Gambar 2, yaitu *vigor* (Y1), *dedication* (Y2), dan *absorption* (Y3). *Turnover intention* adalah proses kognitif yang terjadi pada individu, dalam hal ini pekerja, yang mengarahkannya pada perilaku aktual *turnover*. *Turnover intention* terdiri dari tiga indikator seperti yang terlihat dalam Gambar 1, yaitu pemikiran untuk meninggalkan organisasinya saat ini, yaitu pekerja berpikir ia akan meninggalkan organisasi (Y4), mencari pekerjaan baru, yaitu pekerja berpikir mencari pekerjaan baru (Y5), dan berpikir ia mau menerima kesempatan pekerjaan lain yang lebih baik jika ada (Y6).

HASIL

Evaluasi model mengandung dua hal. Pertama, menguji kesesuaian model secara keseluruhan (*overall model fit test*). Kedua, menguji secara individual kebermaknaan (*test of significance*) hasil estimasi parameter model. Pengujian pertama dilakukan dengan menggunakan ukuran *Goodness-of-Fit-Test* (GFT), sedangkan pengujian kedua dilakukan dengan statistik uji *t*. Kriteria ukuran GFT dan hasil pengujian kesesuaian model secara keseluruhan ditunjukkan pada Tabel 1.

Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa model pada penelitian ini teruji memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data. Satu ukuran GFT yang tidak memenuhi batas nilai (*cut of value*) adalah *probability* (*p-value*). Namun, hal tersebut tidak secara langsung menyatakan

bahwa keseluruhan model tidak sesuai dengan data karena masih terdapat kriteria lain yang dapat dijadikan acuan (Wijayanto, 2008). Dengan kata lain, model penelitian ini mampu mengestimasi matriks kovariansi populasi yang tidak berbeda dengan matriks kovariansi sampel. Selanjutnya, setelah mengetahui kecocokan model secara keseluruhan adalah melakukan evaluasi kedua dengan melihat tingkat signifikansi antar variabel. Tingkat signifikansi hubungan antar variabel baik variabel indikator dengan variabel laten maupun antar variabel laten digunakan uji-t dengan tingkat signifikansi $\alpha=0,05$ ($\alpha/2=1,96$) seperti terlihat pada Gambar 3. Dimensi-dimensi dari variabel laten eksogen pertama, kedua dan ketiga, hampir semua memiliki nilai uji t lebih dari 1,96 sehingga dimensi-dimensi tersebut memiliki hubungan signifikan terhadap masing-masing variabel latennya, kecuali, dimensi psikologis dari variabel laten *job demands* yang nilai uji t nya kurang dari t tabel.

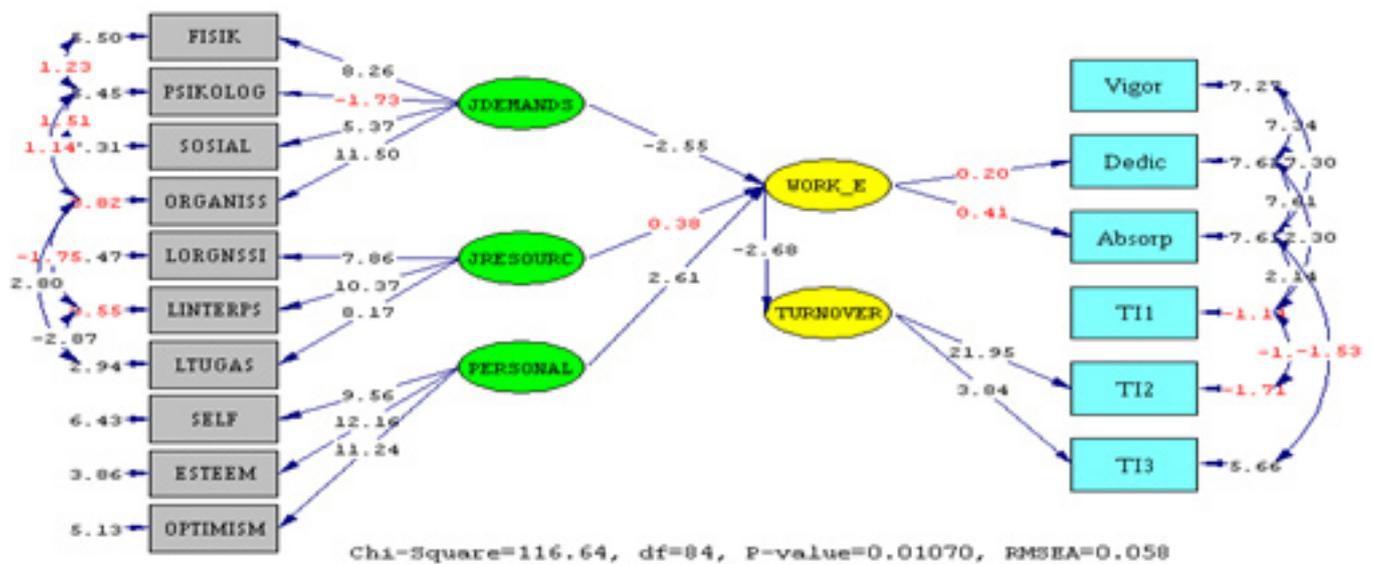
Terdapat dua variabel indikator endogen untuk variabel laten *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* signifikan terhadap *work engagement*, tetapi *dedication & absorption* memiliki nilai uji t kurang dari 1,96 sehingga variabel-variabel indikator tersebut memiliki hubungan yang kurang signifikan terhadap variabel latennya. Dapat dikatakan, semangat kerja yang dimiliki karyawan PT XYZ sangat berpengaruh terhadap tingkat *work engagement*-nya, sedangkan dedikasi dan penyerapannya terhadap pekerjaan (*absorption*) hanya berperan kecil. Variabel indikator endogen untuk variabel endogen kedua yaitu *turnover intention* ada tiga. Ketiganya memiliki nilai uji t lebih dari 1,96 sehingga variabel-variabel indikator tersebut memiliki hubungan yang signifikan terhadap

variabel latennya. Jika ada karyawan yang telah berpikir akan meninggalkan organisasi, berpikir akan mencari pekerjaan baru dan berpikir mau menerima kesempatan pekerjaan lain yang lebih baik maka dapat dikatakan sudah muncul keinginan karyawan untuk melepas pekerjaannya saat ini. Hal ini harus diwaspadai perusahaan karena jika PT XYZ tidak bertindak apa-apa maka yang terjadi adalah *turnover* nyata, yaitu karyawan meninggalkan perusahaan.

Nilai uji t lebih dari 1,96 juga terlihat dari hubungan variabel laten eksogen *job demands* dan variabel laten eksogen *personal resources* terhadap variabel laten endogennya, *work engagement* sehingga variabel-variabel tersebut memiliki hubungan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan *job demands* atau beban kerja yang dirasakan oleh karyawan memiliki peran langsung terhadap tingkat *work engagement*, begitu juga *personal resources*. Daya individu para karyawan PT XYZ berperan penting pada pembentukan *work engagement* di PT XYZ. Hubungan signifikan juga terlihat pada hubungan antara variabel laten endogen *work engagement* terhadap variabel laten endogen *turnover intention*. Tingkat *work engagement* berperan penting pada munculnya pemikiran karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Hanya hubungan antara variabel laten eksogen *job resources* dengan variabel laten endogen *work engagement* saja yang memiliki nilai uji t kurang dari 1,96 sehingga hubungan variabel tersebut ada namun tidak signifikan. Hasil ini memperlihatkan aspek-aspek fisik, sosial atau organisasi yang menjadi media untuk mencapai tujuan pekerjaan dan menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan individu tidak berpengaruh besar terhadap tingkat *work engagement* yang muncul di PT XYZ.

Tabel 1 Nilai pengujian model

Goodness-of-Fit-test	Cut of value	Hasil	Keterangan
Chi Square/df	$\leq 2,0$	116,64/84 = 1,38	Memenuhi
Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,01070	Tidak memenuhi
RMSEA	$\leq 0,08$	0,058	Memenuhi
GFI	$\geq 0,90$	0,910	Memenuhi
AGFI	$\geq 0,90$	0,918	Memenuhi
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Memenuhi
NFI	$\geq 0,90$	0,916	Memenuhi
NNFIA	$\geq 0,90$	0,960	Memenuhi



Gambar 3. Nilai uji-t model pengukuran pengaruh *job demands*, *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement*

Selain nilai statistik uji t terdapat pula hasil nilai estimasi faktor muatan (*loading factor*) pada Gambar 4. Faktor muatan (λ) menunjukkan nilai seberapa besar tingkat kontribusi relatif dari masing-masing indikator atau variabel dalam membentuk variabel utama. Nilai minimal estimasi koefisien faktor muatan yang direkomendasikan sebesar 0,40. Nilai faktor muatan yang lebih besar dari nilai yang distandarkan mengandung arti bahwa masing-masing indikator memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai dalam mengukur variabel yang dimaksud.

Pengujian Hubungan Antar Variabel berdasarkan Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh *job demands* terhadap *work engagement*

Hasil uji yang dilakukan, nilai uji t *job demands* sebesar -2,55 dengan faktor muatan -0,45 dan t tabel 1,96. Hasil ini menyatakan H_0 ditolak ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$) sehingga *job demands* berpengaruh terhadap *work engagement*. *Job demands* yang terdiri dari kondisi fisik, kondisi psikologis, kondisi sosial, dan kondisi organisasi. Apabila karyawan PT XYZ merasakan kelelahan secara fisik, psikologis, sosial dan organisasi maka akan berdampak menurunkan tingkat *work engagement*. Begitu juga sebaliknya, apabila karyawan merasa secara fisik, psikologis, sosial dan organisasi baik saat bekerja maka akan tingkat *work engagement* PT XYZ akan naik. Hasil ini sesuai dengan penelitian Katherine Main (2011) dan penelitian Coetzer & Rothmann (2007) bahwa *job demands* berhubungan negatif dengan *work engagement*.

2. Pengaruh *job resources* terhadap *work engagement*

Hasil uji yang dilakukan, nilai uji t *job resources* sebesar 0,38 dengan faktor muatan 0,04 dan t tabel 1,96. Hasil ini menyatakan H_0 diterima ($t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} \geq -t \text{ tabel}$) sehingga *job resources* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. *Job resources* adalah aspek-aspek dari pekerjaan yang menstimulasi karyawan untuk berkembang, misalnya otonomi, dukungan sosial, bimbingan dari atasan, pengembangan karir. Semakin meningkat atau menurunnya otonomi, ada atau tidaknya dukungan sosial dan bimbingan dari atasan memberikan pengaruh pada tingkat *work engagement* di PT XYZ, tetapi pengaruhnya tidak signifikan.

3. Pengaruh *personal resources* terhadap *work engagement*

Hasil uji yang dilakukan, nilai uji t *personal resources* sebesar 2,61 dengan faktor muatan 0,62 dan t tabel 1,96. Hasil ini menyatakan H_0 ditolak ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$) sehingga *personal resources* berpengaruh terhadap *work engagement* dan merupakan variabel dengan kontribusi terbesar diantara tiga variabel laten eksogen lainnya. Variabel *personal resources* dicerminkan oleh *self-efficacy*, *self-esteem*, dan optimisme. Saat karyawan PT XYZ memiliki ketahanan dan keyakinan yang besar bahwa dirinya mampu mengontrol, memanipulasi dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginannya dan kemampuannya maka akan mendorong meningkatkan *work engagement* di PT XYZ. Hasil ini

sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan karyawan yang lebih optimis diketahui lebih minim stres dibandingkan dengan karyawan yang kurang optimis (Makikangas & Kinnunen, 2003). Dalam penelitian ini juga disebutkan karyawan yang memiliki *personal resources* tinggi akan lebih efektif menghadapi kondisi-kondisi yang menggambarkan *job demands* dan menghindarkan dari terjadinya perilaku negatif.

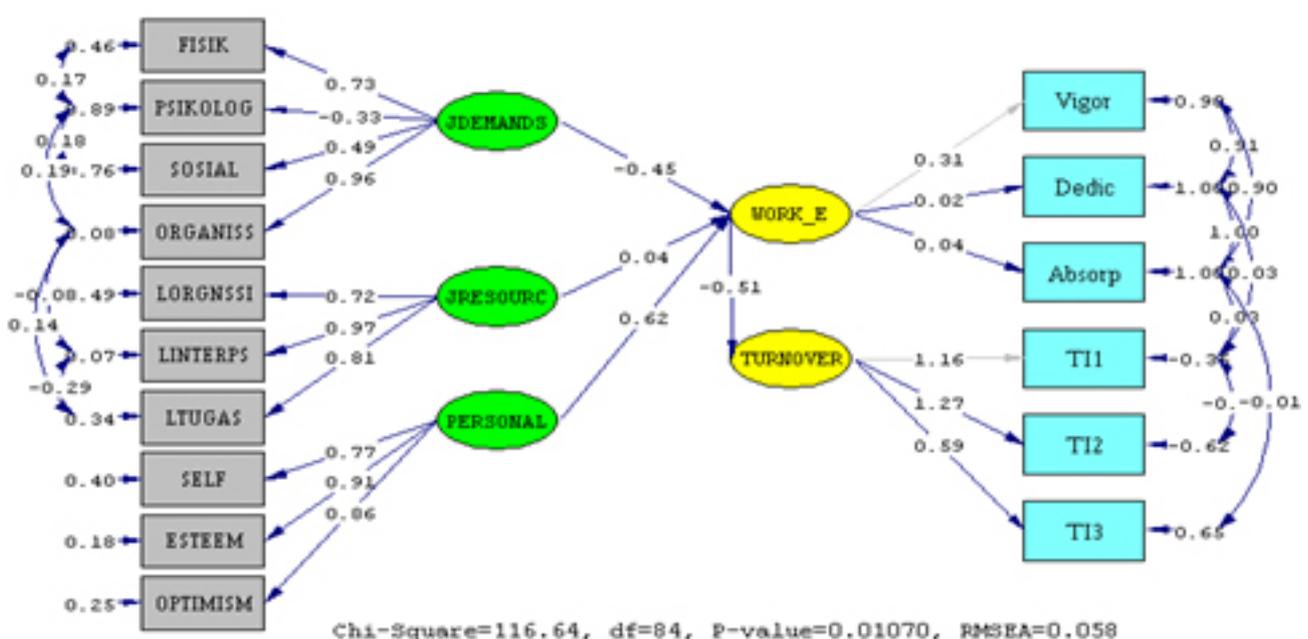
4. Pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention*

Hasil uji yang dilakukan, nilai uji *t work engagement* sebesar -2,68 dengan faktor muatan -0,51 dan *t* tabel 1,96. Hasil ini menyatakan H_0 ditolak (*t* hitung > *t* tabel atau -*t* hitung < -*t* tabel) sehingga *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Semakin karyawan merasa semangat bekerja, merasa berpengaruh dan diperhitungkan dalam pekerjaannya, antusias dalam bekerja, mendapatkan inspirasi dari pekerjaannya, menanti waktu untuk bekerja, produktif, bangga, mencintai dan larut dalam bekerja akan menurunkan tingkat *turnover* pegawai di PT XYZ. Begitu pula sebaliknya apabila gairah karyawan dalam bekerja rendah, tidak merasa diperhitungkan dalam pekerjaannya, merasa beban saat akan berangkat bekerja, merasa tidak produktif maka akan mempengaruhi karyawan untuk berpikir meninggalkan pekerjaannya, berpikir mencari pekerjaan baru dan berpikir untuk menerima pekerjaan yang lebih baik.

Implikasi Manajerial

Langkah yang dapat diambil PT XYZ dalam meningkatkan *work engagement* adalah dengan menurunkan aspek-aspek *job demands* yang muncul di organisasi. Hasil analisis dalam submodel, aspek organisasi berpengaruh paling besar. Aspek organisasi yang dimaksud adalah saat ini para karyawan PT XYZ memiliki perasaan tidak aman terkait masa depan pekerjaannya dan juga peran yang ambigu dalam pekerjaan. Manajemen diharapkan dapat melakukan upaya dibawah ini:

1. Perasaan karyawan yang tidak aman terkait masa depan pekerjaannya di PT XYZ dapat dikurangi dengan cara manajemen memberikan informasi secara jelas kepada karyawan pada saat terjadi perubahan strategi bisnis perusahaan, perubahan organisasi, perubahan aturan kerja, dan lain sebagainya. Bentuk pemberian informasi juga tidak hanya satu arah yaitu mengumumkannya saja melalui papan pengumuman, tetapi juga diadakan pertemuan antara manajemen dengan para karyawan agar terjadi diskusi satu sama lain. Dengan berdiskusi, masing-masing pihak mendapatkan informasi yang utuh, tidak setengah-setengah, sehingga terhindar timbulnya asumsi-asumsi kurang baik yang khawatirnya akan berdampak negatif bagi PT XYZ. Para karyawan juga merasa diperhatikan dan dilibatkan dalam proses pengambilan kebijakan diperusahaan.



Gambar 4. Nilai estimasi faktor muatan model pengukuran pengaruh *job demands*, *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement*.

2. Untuk mengurangi adanya pemikiran peran yang ambigu dalam bekerja, PT XYZ dapat melakukan *job analysis*. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa tidak ada tumpang tindih tanggung jawab dan kebingungan bahwa pekerjaan A seharusnya diselesaikan oleh karyawan A sehingga pencapaian atas pekerjaan A adalah memang hasil kinerja karyawan A. Kemudian juga menghindari adanya pemikiran pekerjaan karyawan A lebih berat dari pekerjaan karyawan B. Hasil ini kemudian harus diinformasikan kepada karyawan untuk memastikan karyawan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga tidak ada lagi perasaan bingung atas pekerjaan yang harus diselesaikan.

Job resources di PT XYZ memiliki hubungan dengan *work engagement* namun pengaruhnya tidak sebesar variabel yang lain dan tidak signifikan. Meskipun demikian, dari penelitian ini didapatkan beberapa informasi yang harus mendapatkan perhatian dari manajemen PT XYZ. Pada level organisasi, karyawan PT XYZ beranggapan adanya ketidaksesuaian antara gaji dengan tugas yang dibebankan. Kemudian pada level tugas, karyawan PT XYZ menganggap pekerjaan yang mereka lakukan sama setiap harinya, monoton. Pada level interpersonal, karyawan PT XYZ merasakan adanya iklim kerja di organisasi yang negatif, yang kurang kepeduliannya satu sama lain dan saling menyalahkan. Dari hasil tersebut, PT XYZ dapat melakukan beberapa upaya agar dapat meningkatkan *job resources* di PT XYZ:

1. Manajemen PT XYZ selalu melakukan evaluasi penggajian setiap tahun untuk setiap karyawannya. Namun, karyawan masih tetap beranggapan bahwa yang mereka terima dari perusahaan kurang sesuai dengan beban kerja. Oleh karena itu, PT XYZ dapat melakukan tinjauan kembali terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan selama ini yang berdampak pada besarnya gaji yang terima karyawan. Tinjauan dilakukan untuk mengetahui apakah sistem penilaian ini memang masih sesuai dengan kondisi saat ini, atau hanya kurang dipahami oleh para karyawan sehingga para karyawan merasa adanya ketidakadilan atas gaji yang didapatkan
2. Variasi kerja dari karyawan PT XYZ dianggap kurang atau monoton. Hal ini memang dapat memicu kebosanan dan kurangnya motivasi dari karyawan karena merasa tidak tertantang lagi dengan pekerjaannya saat ini. Penelitian dari Sungkit dan Meiyanto (2015), memberikan hasil

bahwa pengaturan pekerjaan yang menantang memunculkan perasaan bermakna. Perasaan bermakna pada karyawan dapat meningkatkan tingkat *engagement* karyawan. Oleh karena itu, salah satu yang bisa dilakukan adalah melakukan rotasi atau perpindahan pekerjaan. Penyebab dari munculnya rasa ini karena mereka telah bekerja di posisi tersebut dalam waktu yang cukup lama. Mereka perlu mempelajari hal baru, bekerja dengan tim yang berbeda, dan mendapatkan tanggung jawab yang berbeda sehingga muncul tantangan baru yang harus dihadapi karyawan.

3. Para karyawan beranggapan iklim organisasi di PT XYZ kurang positif. Dalam bekerja para karyawan sering kali acuh tak acuh pada lainnya. Upaya yang dapat dilakukan manajemen ialah memperbanyak mengadakan acara yang melibatkan berbagai departemen, lintas posisi dan tanggung jawab. Adanya kegiatan bersama akan membantu satu sama lain saling mengenal dengan lebih baik, tidak sekedar relasi teman kerja. Dengan saling membuka diri maka akan muncul keterbukaan pikiran dan rasa peduli sesama karyawan PT XYZ.

Hasil dari penelitian ini juga kembali menegaskan penelitian-penelitian sebelumnya, salah satunya penelitian Sartika dan Amir (2013) dengan responden berbagai karyawan perusahaan di Jakarta. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini juga berlaku di PT XYZ, semakin tinggi tingkat *work engagement* maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* begitu juga sebaliknya.

Manajemen harus selalu memantau dan mengikuti perkembangan serta perubahan para karyawannya agar selalu mendapatkan keadaan terkini para karyawan. Hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan komunikasi baik formal maupun nonformal dengan para karyawan. Komunikasi yang terjalin baik antara karyawan dan manajemen memudahkan manajemen untuk mengetahui keadaan terkini karyawannya. Apabila para karyawan sudah mulai terlihat gelisah dipekerjaannya saat ini maka manajemen harus segera mengidentifikasi faktor dari *work engagement* manakah yang perlu dievaluasi. Keberhasilan manajemen dalam meningkatkan dan mempertahankan *work engagement* akan berbanding lurus atau berdampak positif pada kelancaran perusahaan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Work engagement di PT XYZ terbukti memiliki hubungan dan dipengaruhi oleh *job demands*, *job resources* dan *personal resources*. Diantara ketiga variabel tersebut yang paling besar pengaruhnya pada *work engagement* di PT XYZ adalah *personal resources*, sedangkan yang paling minim pengaruhnya adalah *job resources*. *Job demands* yang dihubungkan langsung dengan *work engagement* sebagai pembeda penelitian ini dengan penelitian terdahulu, terbukti dapat memperlihatkan pengaruhnya langsung pada *work engagement* di PT XYZ.

Besarnya pengaruh dari *personal resources* terhadap *work engagement* di PT XYZ menggambarkan peran penting karakteristik individu dalam bekerja. Pengaruh signifikan karakteristik individu terhadap *engagement* ini didukung juga oleh penelitian Fahrani *et al.* (2011) yang dilakukan di PT Semen Gresik, Tbk. Dalam penelitian tersebut disebutkan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Para karyawan ini tidak mudah terpengaruh oleh adanya perubahan lingkungan eksternal karena mereka telah memiliki nilai-nilai pribadi yang positif yang menjadi kepercayaan atau beliefs dan secara otomatis terbawa dalam kehidupan sehari-hari tidak terkecuali saat mereka melakukan pekerjaan mereka.

Indikator *personal resources* yang paling berpengaruh terhadap *work engagement* adalah karakter *self esteem*. Hasil ini didukung oleh penelitian Yungsiana *et al.* (2014) bahwa karakter *self esteem* pada guru-guru di SMA di Malang berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Hasil positif dari *personal resources* ini harus benar-benar disadari oleh manajemen PT XYZ. Karakter karyawan PT XYZ yang positif adalah aset yang berharga untuk perusahaan. Manajemen harus menjaga karyawan-karyawan ini agar tetap loyal pada pekerjaannya.

Sebagai perusahaan manufaktur, lokasi PT XYZ yang berada di tengah kota Bogor dan tidak dikawasan industri merupakan daya tarik luar biasa yang sulit digantikan maupun dibandingkan dengan perusahaan

manufaktur lainnya. Lokasi PT XYZ bebas dari polusi dan kemacetan. Di kompleks kantor dan pabrik PT XYZ yang seluas 17 hektar ini memiliki lingkungan kantor yang hijau dan asri karena banyak taman dan pohon-pohon besar. Aspek inilah yang hampir tidak mungkin ditemui diperusahaan manufaktur lagi Para karyawan yang bekerja di PT XYZ menyadari betul kenyamanan tempat mereka bekerja saat ini. Para karyawan dengan karakter positif bekerja lokasi kerja yang nyaman maka dengan sendirinya mereka betah di PT XYZ.

Job demands pada penelitian kali ini memiliki hubungan negatif dan berpengaruh signifikan pada *work engagement* yang artinya semakin besar *job demands* maka akan semakin menurunkan tingkat *work engagement* di PT XYZ. Hal ini didukung oleh penelitian Broeck *et al.* (2008) bahwa semakin banyak tuntutan kerja yang harus diterima karyawan maka karyawan akan mudah lelah. Kelelahan yang dialami oleh karyawan akan berdampak pada rendahnya *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang mengakibatkan rendahnya *work engagement*.

Saran

Beberapa saran yang penulis kemukakan terkait dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Dengan adanya penelitian ini, manajemen PT XYZ mendapatkan gambaran mengenai *work engagement* di perusahaannya dan mengimplementasikan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan *work engagement* di PT XYZ.
2. Sesuai hasil penelitian maka untuk selanjutnya dapat dilakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan *job resources* di PT XYZ.
3. Meskipun PT XYZ memiliki kelebihan yang sangat sulit dibandingkan dengan perusahaan manufaktur lain yang membuat para karyawannya seketika merasa nyaman, yaitu lokasi, manajemen PT XYZ sebaiknya tetap selalu memantau kondisi perusahaan, khususnya para karyawan. Hal ini penting sebab jaman terus berubah dan persaingan antar perusahaan semakin ketat. PT XYZ yang telah 80 tahun beroperasi juga harus dapat mengikuti perkembangan jaman tersebut dengan cepat jika ingin terus bertahan bahkan memenangkan kompetisi di pasar ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aktouf O. 1992. Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism. *Academy of Management Review* 17:407–431. <http://dx.doi.org/10.2307/258717>
- Bakker AB, Leiter MP. 2010. *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker AB, Demerouti E. 2008. Towards a model of Work engagement. *Journal Career Development International Emerald* 12 (3):209–223.
- Bakker AB, Demerouti E, Hakanen JJ, Xanthopoulou D. 2007. Job resources Boost Work engagement, Particularly When Job demands Are High. *Journal of Educational Psychology* 2:274–284. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Britt TW, Adler AB, Bartone PT. 2001. Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology* 6:53–63. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.53>
- Broeck AV, Vansteenkiste M, Witte HD, Lens W. 2008. Explaining the relationship between job characteristics, burnout, and engagement: The role basic of psychological need satisfaction. *Work & Stress* 22(3):277. doi: 10.1080/02678370802393672.
- Caldwell D, Chatman J, O'Reilly C. 1990. Building Organizational Commitment: a Multifactor Study. *Journal Occupational Psychology* 63:245–261. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Demerouti E, Bakker AB, De Jonge J, Janssen PPM, Schaufeli WB. 2001. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 27:279–286. <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Fahrani D, Wessiani NA, Santosa B. 2011. Analisis komitmen organisasi dan employee engagement pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk [tesis]. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November.
- Halim L. 2013. Benefit & Compensation International total remuneration and pension investment. Pension Publications Limited
- Kahn WA. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33:692–724. <http://dx.doi.org/10.2307/256287>
- Mobley W, Horner S, Hollingsworth A. 1978. An Evaluation of precursors of hospital turnover. *Journal of Applied Psychology* 63:408–414. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Pandiangan B. 2011. Analisis Turnover Guru-Guru di Yayasan Perguruan Katolik Budi Murni. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Sartika D, Amir MT. 2013. Pengaruh work engagement terhadap komitmen organisasi dan turnover intention. Universitas Bakrie: Jakarta.
- Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 66(4): 701–706. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli WB, Bakker AB. 2004. Job demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25:293–315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá, Bakker AB. 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3:71–92. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sungkit FN, Meiyanto IJK S. 2015. Pengaruh Job Enrichment terhadap Employee Engagement melalui Psychological Meaningfulness sebagai mediator. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Takawira N, Coetzee M, Schreuder D. 2014. Job Embeddedness, Work engagement and Turnover intention of Staff in a Higher Education Institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management* 12(1): 1–10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Wijayanto SH. 2008. *Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yungsiana I, Widyarini I, Silvindari IA. 2014. Pengaruh psychological capital dan Organizational-based Self Esteem terhadap work engagement. Universitas Brawijaya: Malang
- Zhang Y, Feng X. 2011. The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research* 24(11):235. <http://dx.doi.org/10.1186/1472-6963-11-235>