
Peran Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Job Demand dan Job Resources Terhadap Work Engagement

*(The Role of Job Satisfaction as Intervening Variables in The
Relationship of Job Demand and Job Resources to Work
Engagement)*

Submit: 20 Jun 2022

Review: 11 Jul 2022

Accepted: 04 Aug 2022

Publish: 05 Aug 2022

Amaludin Prawira¹; Sri Lestari Prasilowati²;
Eka Avianti Ayuningtyas^{3*})

Abstrak

Bank DKI melakukan perubahan sistem kerja demi terjaganya produktivitas kerja selama Pandemi COVID-19 yang berpotensi mengurangi keterikatan kerja. Penelitian ini bertujuan melihat peran variabel job demand, job resources, job satisfaction, terhadap work engagement. Peneliti melakukan regresi terhadap variabel job demand, job resources, job satisfaction, dan work engagement. Mediasi dilakukan antara job demand dan job resources terhadap work engagement oleh job satisfaction. Purposive sampling dilakukan dengan jumlah 181 karyawan Bank DKI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel, baik job demand, job resources, dan job satisfaction signifikan memprediksi work engagement. Efek mediasi kepuasan terjadi baik pada variabel job demand maupun job resources. Kata Kunci: Job Demand; Job Resources; Job Satisfaction; Keseimbangan Kerja, Pandemi; Work Engagement.

Abstract

Bank DKI has changed the work system in order to maintain work productivity during the COVID-19 Pandemic so that it has the potential to reduce employee attachment. This study aims to see the role of variables of job demand, job resources, job satisfaction, and employee work engagement. Researchers regression of the variables of job demand, job resources, job satisfaction, and work engagement. Mediation is carried out between job demand and job resources for work engagement mediated by job satisfaction. Purposive sampling was carried out with a total of 181 employees of Bank DKI. The results showed that all variables, both job demand, job resources, and job satisfaction significantly predicted work engagement. The satisfaction mediation effect occurs both on the job demand and job resources variables.

Keywords : Job Demand; Job Resources; Job Satisfaction; Pandemic; Work Engagement.

Kode JEL:

¹ "Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta"; amaludinprawira3@gmail.com

² "Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta"; srilestari.prasilowati@gmail.com

³ "Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta"; eka.avianti@gmail.com

* Correspondence

1. Pendahuluan

Sejak wabah COVID-19 yang terjadi pada kuartal ke II, penurunan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2020 cukup drastis, pada kuartal I pertumbuhan ekonomi Indonesia berada di poin 2,97% dan terjun bebas pada kuartal ke II, yaitu pada poin -5,32%. Meskipun demikian, pada kuartal III dan IV menunjukkan tren yang positif, artinya keadaan ekonomi semakin membaik pada kuartal III dan IV. Menurut Ojo, Fawehinmi & Yusliza, (2021), situasi pandemi COVID-19 dimana terjadi saat ini sudah mulai melandai dan semakin membaik di beberapa lokasi, namun nyatanya penurunan ketegangan Pandemi COVID-19 belum diikuti dengan kembalinya engagement individu terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Beberapa fenomena yang disebutkan diatas seperti perubahan sistem kerja, kesulitan mengkoordinasikan pekerjaan, hingga yang terparah ialah pemotongan gaji akibat situasi Pandemi COVID-19 sangat berdampak pada keterkaitan individu terhadap perusahaannya. Keterkaitan individu dalam hal ini ialah work engagement karyawan. Work engagement digambarkan sebagai keadaan mental dimana positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan, dimana diekspresikan dalam tiga dimensi: semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semangat mengacu pada keinginan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang; dedikasi terkait dengan partisipasi; dan penyerapan berkaitan dengan konsentrasi dan terserap dalam pekerjaan seseorang (Garcia-Sierra, Ramírez-Esparza & Kuhl, 2016).

Kasus Pandemi COVID-19 terparah saat ini ialah yang pernah terjadi di Ibu Kota Jakarta. Jakarta sebagai ibu kota metropolitan diketahui bersama memiliki mobilitas penduduk yang cukup tinggi, sehingga sangat mudah bagi COVID-19 untuk menyebar dimanapun dan kemanapun. Perusahaan atau kantor yang berbasis di DKI Jakarta adalah yang paling terdampak, salah satunya ialah perusahaan daerah yang bergerak di sektor keuangan yakni Bank DKI. Bank DKI adalah Badan Usaha Milik Daerah Pemprov DKI Jakarta dimana saat ini memiliki aset Rp.30,74 triliun dengan jaringan kantor mencapai 221 kantor dimana tersebar di seluruh Indonesia. Dalam hal SDM Bank DKI memiliki 2.549 karyawan serta ragam produk dan layanan perbankan kepada lebih dari 1 juta nasabah. Bank DKI dengan ragam aktivitas perbankan-nya tentu sangat berdampak akibat dari situasi pandemi COVID-19. Kegiatan seperti pengembangan karyawan, site survey, troubleshooting transaction, dan lain-lain menjadi terhambat akibat situasi Pandemi COVID-19. Bank DKI menerapkan sistem kerja WFH Mixing dimana karyawan akan bekerja bergantian antara WFH dan WFO. Sebagai akibat dari situasi Pandemi COVID-19 di DKI Jakarta, Bank DKI harus mengembalikan atau memperbaiki work engagement yang mungkin sangat berkurang akibat dari situasi ini, tantangannya ialah dengan pengelolaan SDM-nya. Bank DKI perlu melakukan peningkatan work engagement dengan berbagai langkah dimana tepat untuk mengembalikan keterikatan kerja dimana sesuai dengan nilai-nilai Bank DKI.

Work engagement karyawan pada organisasinya ialah salah satu masalah yang paling penting. Work engagement diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan dimana berkaitan dengan pekerjaan dimana dikarakteristikan dengan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan pemahaman (absorption) (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, Bakker, 2002). Penelitian terkait dengan work engagement telah menunjukkan efek positif pada pekerjaan. Efek tersebut adalah work engagement yang berupa pengalaman positif individu (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, Bakker, 2002); work engagement berhubungan semangat, dedikasi dan dukungan pada nilai

organisasi (Demerouti, Bakker, De Jonge, Jansen, Schaufeli, 2001); work engagement membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan (Britt, Adler, dan Bartone, 2001); work engagement positif dalam hubungannya dengan komitmen organisasi (Demerouti, Bakker, De Jonge, Jansen, Schaufeli, 2001) dan akhirnya berdampak pada capaian tugas karyawan (Khan, 1990).

Schaufeli dan Bakker (2004) mengatakan dua faktor utama pembentuk work engagement adalah job demand dan job resources. Job demands adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari suatu pekerjaan dimana membutuhkan usaha pada bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Job demands diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu meskipun job demands tidak selalu menghasilkan efek negatif. Job demand yang dibentuk oleh overload dan role ambiguity (Wright dan Hobfoll, 2004) akan membentuk stres kerja apalagi jika disertai tuntutan tinggi yang membutuhkan usaha yang besar. Kondisi tersebut pada jangka panjang akan berdampak negatif berupa kecemasan, depresi dan burnout (Schaufeli dan Bakker, 2004). Beban kerja merupakan bentuk kesanggupan untuk menyelesaikan tugas dengan kuantitas dan kualitas yang kadarnya sesuai dengan bidang yang menjadi tanggungjawabnya. Menurut Kurniawan & Prasilowati (2019) beban kerja lebih sering ditafsirkan sebagai beban tugas tambahan yang harus dijalankan oleh seorang pegawai di luar tugas pokok jabatannya. Beban tugas tambahan yang terlalu berlebihan yang memberatkan atau menekan bagi kehidupan pegawai.

Adanya perbedaan temuan yang diuraikan di atas memberikan peluang karena menunjukkan pentingnya engagement. Penelitian ini akan menambahkan kepuasan sebagai penghubung antara Job demand dan Job resources terhadap Work engagement. Pegawai yang merasakan penugasan melebihi yang seharusnya (work overload) akan merasa tidak akan senang dengan kondisi pekerjaannya (Pramuchtia, D., 2016). Pegawai yang tidak merasakan kepuasan dalam bekerja akan semakin rendah keterlibatannya (Syailendra, B., 2017). Pegawai yang mendapatkan dukungan dari pimpinan dan dibantu rekan kerja, akan bekerja dengan lebih senang yaitu dengan sumber daya sosial yang baik, sumber daya kerja tinggi, sumber daya organisasi mendukung dan sumber daya yang kondusif untuk pengembangan (Nugraha, S., Banani, A., & Anggaraeni, A., 2018), sehingga keterlibatan dalam kerja akan semakin tinggi dan memiliki pengaruh terhadap peningkatan work engagement karyawan yang kemudian menambah perilaku kerja inovatif dari karyawan (Pratama, 2017).

Job resources ialah aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan dimana terkait dengan psychological cost dimana diberikan terhadap karyawan. Selain itu job resources berdampak dalam mencapai tujuan dan juga menjadi stimulan pengembangan dan pembelajaran. Job resources dimana terbentuk dari dimensi social security (Bakker, Demerouti, De Boer, dan Schaufeli, 2003) akan berkontribusi signifikan pada work engagement (Bakker, Demerouti, Hakanen, dan Xanthopoulou, 2007).

Job satisfaction dan work engagement ialah konstruksi yang berkaitan secara positif (Abraham, 2012; Wefald & Downey, 2009). Kepuasan dalam bekerja secara konstruktif menambah keterikatan (engagement) (Gugilelmi, Avanzi, Chlesa, Mariani, Bruni, dan Depoto, 2016). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, jadi bisa diikuti dengan peningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Kurniawan & Prasilowati (2019) menyatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu

juga sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Penelitian yang dilakukan Rizky, Ramadhani, Husnia & Saputra (2021) menyatakan bahwa selama Pandemi COVID-19 Work Engagement karyawan cukup rendah akibat dari hal-hal berikut yang dialami oleh karyawan di DKI Jakarta diantaranya adalah role conflict dimana seorang pekerja tidak dapat secara bersamaan memenuhi harapan peran yang kontradiktif di mana dia terlibat. Ada konflik peran ketika seorang pekerja menerima tuntutan yang kontradiktif dari dua orang atau lebih, atau tugas tanpa memiliki sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Selain itu karyawan di DKI Jakarta juga merasakan lack of organizational justice dimana keadilan organisasi yang rendah diketahui sebagai faktor risiko potensial untuk work engagement karyawan dan kondisi psikologis yang buruk di antara karyawan. Selain itu kondisi yang paling berpengaruh terhadap work engagement menurut penelitian diatas adalah meningkatnya workload karyawan dimana beban kerja dibagi menjadi dua, yaitu beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif mengacu pada jumlah kegiatan yang harus dilakukan dalam waktu tertentu. Sebaliknya, beban kerja kualitatif mengacu pada kesulitan tugas dan volume informasi yang akan diproses dalam kaitannya dengan waktu yang tersedia. Beban kerja yang tinggi telah dikaitkan dengan kesejahteraan yang rendah dan work engagement yang rendah.

Penelitian ini memiliki arti penting karena permasalahan engagement akan berdampak pada hal lain pada organisasi. Penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan sebelumnya (perbedaan objek/lingkup). Penelitian ini juga menambahkan variable kepuasan sebagai penghubung antara Job demand dan Job resources terhadap work engagement sekaligus menunjukkan kebaruan dari penelitian. Oleh karena itu tujuan penelitian adalah peran job satisfaction sebagai variabel intervening dalam hubungan job demand dan job resources terhadap work engagement.

2. Metodologi

2.1. Pengembangan Model

2.1.1. Work Engagement

Pentingnya work engagement karyawan pada berbagai bidang pekerjaan dimana terkait dengan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peneliti melihat pentingnya work engagement karyawan Bank DKI menjadi ujung tombak untuk menambah produktivitas perusahaan dan bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Job demand, job resources, dan job satisfaction karyawan Bank DKI tentunya menjadi aspek-aspek terkait dengan work engagement karyawan Bank DKI sehingga hal tersebut akan menunjukkan sikap kerja, sifat, dan cara kerja dari karyawan Bank DKI. Hal ini membuat peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh antara job demand, job resources, dan job satisfaction terhadap work engagement karyawan Bank DKI. Untuk melihat pola hubungan antara job resources dan work engagement secara lebih jelas pada penelitian kali ini, dengan menambahkan variabel job satisfaction sebagai mediatornya. Hal ini dilakukan sesuai dengan banyaknya penelitian sebelumnya telah menemukan peran job satisfaction dimana bisa memediasi pengaruh beberapa variabel lainnya terkait komitmen organisasi dan kerja yang meliputi keterlibatan kerja.

Work engagement merupakan keterlibatan karyawan sepenuhnya terhubung secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan dalam hal ini mengacu dan terfokus pada tujuan organisasi atau perusahaan (Macey, Schneider, Barbera, & Muda, 2009). Work engagement atau keterlibatan kerja selalu dikaitkan dengan positive outcome, dimana karyawan akan menghasilkan dampak positif apabila memiliki work engagement yang tinggi. Karyawan yang memiliki engagement atau keterlibatan dengan organisasi atau perusahaan akan sepenuhnya sangat mungkin untuk bekerja lebih keras dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki engagement atau keterlibatan dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja (Bakker, 2011). Pentingnya work engagement semangat, dedikasi, fokus, antusiasme mengacu pada memiliki tingkat energi dan fleksibilitas mental yang tinggi di tempat kerja, sedangkan dedikasi mengacu pada berinvestasi secara intensif dalam pekerjaan sendiri dan memaknai pekerjaan, antusiasme, dan tantangan (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.1.2. Job demand dan job satisfaction

Schaufeli & Bakker (2004) mengatakan meskipun tidak selalu job demand dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi bisa berubah menjadi stressor pekerjaan ketika memenuhi demand mereka dimana membutuhkan usaha tinggi dan karena terkait dengan biaya tinggi dimana menimbulkan tanggapan negatif seperti depresi, kecemasan, atau burnout. Job demand dianggap bisa merusak kepuasan (Deci & Ryan, 2000; Moller, Deci, & Ryan, 2006). Pegawai mendapatkan tugas berlebihan merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya (Pramuchtia, 2016). Tuntutan tugas, tekanan emosional dan pemikiran yang berlebihan akan menimbulkan ketidakpuasan (Nugraha, Banani, & Anggraeni, , 2018). Dengan kata lain job demand negatif dalam mempengaruhi kepuasa atau tingginya job demand akan meningkatkan ketidakpuasan.

Hipotesis 1 : Job demand berpengaruh secara signifikan terhadap job satisfaction pada karyawan Bank DKI.

2.1.3. Job resources dan job satisfaction

Jen Yeh (2015) mengemukakan bahwa job resources lebih menambah job satisfaction. Temuan penelitian oleh Ryosho (2010) mengindikasikan jika variabel dalam job resources berhubungan positif dengan job satisfaction. Hal yang sama juga terungkap dari penelitian Nugraha, Banani, & Anggraeni (2018) diman job resource berpengaruh positif terhadap kepuasan. Kejelasan peran membuat pegawai menyukai tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi karena sudah jelas potensi pembayaran yang akan diterima. Adanya pengawasan membuat pegawai senang dengan sifat pekerjaan dalam organisasi. Dukungan rekan kerja membuat pegawai nyaman berkomunikasi dan bekerjasama dengan sesama pegawai di lingkungan kerjanya. Kesempatan belajar yang diberikan organisasi sebagai bentuk sumber tugas disukai pegawai karena ada potensi untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

Hipotesis 2 : Job resources berpengaruh secara signifikan terhadap job satisfaction pada karyawan Bank DKI.

2.1.4. Job demand dan work engagement

Sejumlah studi juga menemukan jika job demand tidak berdampak pada tingkat masa depan work engagement (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, Demerouti, De Boer, &

Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, De Jonge, & Janssen, 2001; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Namun demikian penugasan yang berlebihan atau job demand yang tinggi akan membuat pegawai merasa terbebani sehingga timbul keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi. Hal ini menunjukkan tuntutan pekerjaan yang terlalu berat akan membuat keterikatan kerja rendah.

Hipotesis 3 : Job demand berpengaruh secara signifikan terhadap work engagement pada karyawan bank DKI.

2.1.5. Job resources dan work engagement

Job resources memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk otonomi, kompetensi dan keterkaitan. Sejalan dengan Schaufeli dan Bakker (2004), tentang work engagement sangat dipengaruhi oleh job resources. Oleh karena itu bisa diharapkan jika job resources memiliki pengaruh terhadap work engagement. Adanya dukungan dari organisasi menunjukkan adanya perhatian kepada pegawai. Pegawai akan merasa terikat manakala perusahaan memberikan dukungan dan peluang pegawai untuk maju (Coatzer, dkk (2007).

Hipotesis 4 : Job resources berpengaruh secara signifikan terhadap work engagement pada karyawan Bank DKI

2.1.6. Job satisfaction dan work engagement

Job satisfaction merupakan anteseden work engagement (Pratama, 2017). Pegawai yang puas, senang dan suka dengan pekerjaannya saat ini akan semakin giat untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi (Syailendra, B., 2017). Pegawai yang senang dengan pembayaran yang diterima, promosi yang diberikan, pengawasan sebagai bentuk pendampingan, mendapat dukungan dari rekan kerja dan lancarnya komunikasi dalam organisasi akan semakin melibatkan dirinya dalam setiap tugas dalam organisasi. Pegawai yang puas dengan dukungan pimpinan dan dibantu rekan kerja akan semakin terlibat untuk menyelesaikan permasalahan di organisasi (Nugraha, S., Banani, A., & Anggaraeni, A., 2018). Kepuasan kerja pegawai penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja pegawai (Garg, Dar, & Mishra, 2018).

Hipotesis 5 : Job satisfaction berpengaruh secara signifikan terhadap work engagement pada karyawan Bank DKI.

2.1.7. Job demand, job satisfaction dan work engagement

Tuntutan kerja yang tinggi membutuhkan usaha tinggi untuk dapat melaksanakannya dengan baik. Tuntutan kerja yang tinggi tersebut dapat memunculkan kekhawatiran, depresi dan kecemasan yang merepresentasikan ketidaknyamanan atau ketidakpuasan (Deci & Ryan, 2000; Moller, Deci, & Ryan, 2006). Ketidaknyamanan akan semakin tinggi jika tuntutan tugas melebihi tugas pokok pada jabatan yang diemban pegawai. Pegawai tidak puas karena merasa dimanfaatkan dengan tugas-tugas yang bukan menjadi tanggungjawabnya (Nugraha, Banani, & Anggraeni, , 2018).

Ketidakpuasan yang dirasakan pegawai akan membuat pegawai bermalas-malasan, tidak aktif dan tidak mau tahu dengan yang terjadi di sekitarnya. Pegawai yang tidak puas hanya bekerja sesuai batas standar minimal yang menjadi tanggungjawabnya sehingga keterlibatan kerjanya menjadi rendah. Sebaliknya, pegawai yang senang, puas,

bahagia dan menyukai tuntutan tugasnya akan sigap untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi (Syailendra, B., 2017).

Penurunan kepuasan kerja terjadi akibat stres dengan tingginya tuntutan tugas sehingga menurunkan keterlibatan kerja (Yousef, 2002). Sederhanya, tuntutan tugas yang tinggi akan menurunkan kepuasan dan dengan turunnya kepuasan maka keterlibatan kerja menjadi rendah.

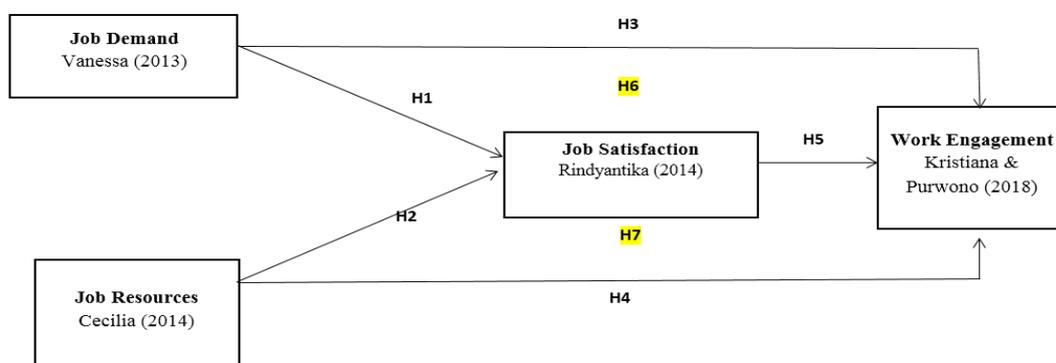
Hipotesis 6 : Job satisfaction secara signifikan berperan sebagai mediator terhadap hubungan antara job demand dengan work engagement karyawan Bank DKI.

2.1.8. Job Resource, job satisfaction dan work engagement

Job resources berhubungan positif dengan job satisfaction Ryosho (2010). Kejelasan tugas pokok yang tertuang dalam deskripsi tugas membuat pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan. Terpenuhinya standar gaji, atmosfer kerja, dukungan rekan kerja, informasi dan umpan balik evaluasi dari setiap tugas yang dijalankan akan membuat pegawai menyukai pekerjaan itu sendiri dan pendukung lainnya.

Kepuasan yang dirasakan pegawai akan membuat pegawai lebih aktif, kuat, bertenaga dan antusias untuk ikut dalam setiap moment kegiatan di dalam organisasi. Pegawai yang puas akan senang dan merasa bangga serta terinspirasi untuk mendalami pekerjaan dengan perasaan nyaman ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (Syailendra, B., 2017)..

Hipotesis 7 : Job satisfaction secara signifikan berperan sebagai mediator terhadap hubungan antara job demand dengan work engagement karyawan Bank DKI.



Gambar 1. Desain Penelitian

2.2. Operasionalisasi Variabel

Variabel job demand sebagai (X1) menggunakan alat ukur Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW) oleh Van Veldhoven pada tahun 2002 yang telah diadaptasi oleh Vanessa (2013). Variabel job resources sebagai (X2) menggunakan alat ukur Questionnaire on Professional Resources and Constraints (QRCP) oleh Van Veldhoven pada tahun 1997 yang telah diadaptasi oleh Cecilia (2014). Variabel work engagement sebagai (Y) menggunakan alat ukur Utrecht Work engagement Scale-9 (UWES-9) oleh Schaufeli & Bakker pada tahun 2004 yang telah diadaptasi oleh Kristina (2018) dan job satisfaction sebagai (Z) menggunakan alat ukur Job satisfaction Survey (JSS) oleh Spector pada tahun 1997 yang telah diadaptasi oleh Rindyantika (2014).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Skala
Work engagement adalah suasana aktif dan positif yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan dimana ditandai oleh semangat bekerja, penuh dedikasi, dan penyerapan secara utuh nilai-nilai perusahaan terhadap karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004)	- Vigor - Dedication - Absorption	1-5
Job satisfaction adalah kondisi emosional seseorang yang menunjukkan rasa senang, gembira, dan suka pada pekerjaan dan pelaksanaannya (Fritzsche dan Parrish, 2004)	- Payment - Promotions - Supervision - Fringe benefit - Contingent rewards - Operations conditions - Coworkers - Nature of work - -Communication	1-5
Job demand adalah kebutuhan kerja atau job need mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan dimana memerlukan usaha atau keterampilan fisik dan/atau mental (Bakker & Demerouti, 2007)	- Work overload - Emotional load - -Cognitive load	1-5
Job resources adalah sumber daya dimana bisa memainkan peran motivasi sebagai pencapaian tujuan kerja dimana bisa menyangga dampak dari tuntutan pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004)	- Role clarity - Supervisory support - Coworker support - -Opportunities to learn	1-5

Sumber: Pengembangan model, 2021

2.3. Pengumpulan Data

Partisipan yang digunakan sebanyak 181 orang karyawan aktif Bank DKI dengan metode purposive sampling, dengan menggunakan kuesioner. Partisipan direkrut secara online dengan menggunakan bantuan G-Form.

2.4. Metode Analisis

Instrumen validitas diuji menggunakan CRIT pada item sebesar 0.200. Uji reliabilitas diuji menggunakan acuan Kaplan & Sacuzzo (2005), dengan batasan Cronbach's Alpha sebesar 0.7. Analisis jalur digunakan dalam penelitian ini melalui dua tahap analisis. Model pertama dengan Regresi Linier ganda antara Job demand dan job resources terhadap kepuasan, model kedua Job demand job resources kepuasan terhadap engagement. Teknik statistik deskriptif pada perangkat lunak IBM SPSS 25. Langkah hubungan dimana terjadi pada setiap variabel dianalisis dengan teknik korelasi memakai Pearson Correlation. Teknik analisis ini menghasilkan nilai korelasi yang menentukan signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel dimana diteliti. Pengaruh antar variabel dilihat dari koefisien β dan sig. t dimana pengaruhnya signifikan jika sig. t kurang atau sama dengan 0.05. Teknik analisis pada variabel intervening dilakukan dengan menggunakan process analysis dari Hayess 2017. Peran sebagai pemediasi dilihat dari koefisien β dan BootCI 95% dimana peran sebagai pemediasi diterima manakala BootCI tidak melewati 0.

3. Hasil

3.1. Responden

Responden penelitian adalah pegawai Bank DKI sebanyak 181. Responden beragam tetapi sebagian besar adalah laki-laki. Usia reponden sebagian besar 45 tahun kebawah dengan masa kerja yang rata-rata 6 sampai dengan 10 tahun.

Tabel 2. Data Responden

Aspek Demografis	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	136	75.1%
- Perempuan	45	24.9%
Usia		
- Remaja Akhir (17-25)	3	1.7%
- Dewasa Awal (26-35)	80	44.2%
- Dewasa Akhir (36-45)	79	43.6%
- Lansia Awal (46-55)	19	10.5%
- Lansia Akhir (56-65)	0	0
Masa Kerja		
- Masa Kerja Baru (< 6 tahun)	69	38.1%
- Masa Kerja Sedang (6 - 10 tahun)	66	36.5%
- Masa Kerja Lama (> 10 tahun)	46	24.4%

Sumber: Data penelitian, 2021

3.2. Analisis

3.2.1. Uji Reliabilitas & Validitas

Uji validitas menggunakan corrected item-total correlation dengan pada item sebesar 0.200. Seluruh nilai CRIT pada item sudah lebih dari 0.200, sehingga seluruh item memiliki validitas yang baik. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan menggunakan acuan Kaplan & Sacuzzo (2005), dengan batasan Cronbach's Alpha sebesar 0.7. Dalam hal ini seluruh instrumen alat ukur variabel dalam kategori baik.

Tabel 3 Uji validitas job demand

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Job demand		.705
- Ritme kerja	.265	
- Adaptasi kerja	.272	
- Tekanan kerja	.412	
- Kendali emosi	.588	
- Sulit interaksi	.633	
- Situasi emosi	.524	
- Ketepatan kerja	.347	
- Fokus perhatian kerja	.209	
- Kehati-hatian kerja	.214	

Sumber: Hasil Pengolahan, 2021

Tabel 4 Uji validitas job resources

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Job resources		.760
- Umpan balik	.517	
- Informasi	.516	
- Komunikasi relasi	.419	
- Isu penting	.396	
- Partisipasi	.364	
- Pengambilan keputusan	.419	
- Dukungan rekan kerja	.201	
- Atmosfer kerja	.394	
- Komunikasi atasan	.402	
- Peran atasan	.264	
- Standar gaji	.378	
- Gaji sesuai	.441	
- Mengatur waktu kerja	.327	
- Urutan pekerjaan	.291	

Sumber: Hasil Pengolahan, 2021

Tabel 5 Uji validitas job satisfaction

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Job satisfaction		.910
- Gaji sesuai)	.510	
- Puas kenaikan gaji	.627	
- Kesempatan promosi	.791	
- Puas promosi kerja	.722	
- Atasan kompeten	.617	
- Suka cara kerja atasan	.454	
- Kompensasi kerja diterima	.743	
- Keadilan kompensasi	.762	
- Penghargaan kerja	.818	
- Usaha dihargai	.802	
- Prosedur kerja mudah	.736	
- Banyaknya pekerjaan	.204	
- Menyukai Rekan kerja	.361	
- Nyaman bekerja dengan rekan	.238	
- Kultur kerja	.434	
- Bangga pekerjaan	.366	
- Komunikasi yang lancar	.717	
- Penjelasan deskripsi pekerjaan	.604	

Sumber: Hasil Pengolahan, 2021

Tabel 6 Uji validitas work engagement

Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha
Work engagement		.898
- Aktif	.594	
- Kuat bertenaga	.652	
- Semangat	.686	
- Antusias	.751	
- Inspirasi	.669	
- Bangga	.704	
- Fokus	.606	
- Mendalami pekerjaan	.710	
- Nyaman dengan kerja	.610	

Sumber: Hasil Pengolahan, 2021

3.2.2. Uji Persyaratan Analisis

Tabel 7 menunjukkan rangkuman uji asumsi/persyaratan analisis. Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan seluruh variabel berdistribusi normal dengan nilai test statistic > 0.05. Model yang diuji sudah tepat atau tidak memiliki masalah multikolinieritas dimana nilai tolerance < 0,10 atau nilai VIF > 10.

Tabel 7. Asumsi

Variabel	Tolerance	VIF	Normalitas
- Job demand	0,483	2,070	0.073
- Job resources	0,922	1,084	0.130
- Job satisfaction	0,484	2,068	0.095
- Work engagement			0.196

Sumber: Hasil Pengolahan, 2021

3.2.3. Uji Hipotesis

Tabel 8 menunjukkan bahwa job demand dan job resource signifikan dalam memprediksi job satisfaction. Job demand, job resource dan kepuasan signifikan dalam memprediksi work engagement. Rentang nilai BootCI kepuasan sebagai pemediasi job demand terhadap work engagement dan pemediasi job resource terhadap work engagement signifikan.

Tabel 8. Hasil Regresi

Hipotesis	Sig.	Effect Size	Beta	BootCI
- Job demand → Job satisfaction	0.000	0.07	- 0.259	-
- Job resources → Job satisfaction	0.000	0.51	0.715	-
- Job demand → Work engagement	0.013	0.03	- 0.184	-
- Job resources → Work engagement	0.000	0.29	0.538	-
- Job satisfaction → Work engagement	0.000	0.28	0.282	-
- Job demand → Job satisfaction → Work engagement	0.013	-	- 0.134	[-0.2146, -0.0580]
- Job resources → Job satisfaction → Work engagement	0.000	-	0.214	[0.0691 - 0.3679]

Sumber: Hasil Pengolahan, 2021

4. Pembahasan

4.1. Pengaruh Job Demand Terhadap Job Satisfaction

Job demand signifikan dalam memprediksi job satisfaction. Penelitian ini mampu membuktikan hipotesis bahwa job demand berpengaruh terhadap job satisfaction. Job demand memiliki pengaruh dengan arah negatif. Ketika job demand meningkat maka kepuasan akan menurun. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Abadi, dkk (2021) yang menyatakan bahwa didapatkan hasil signifikan yang negatif antara beban kerja

dan juga kepuasan kerja. Referensi lainnya yaitu tuntutan yang tinggi pada job demands, organizational demands berdampak menurunkan job satisfaction pada pekerja (Nugraha, dkk., 2018). Perlu dipertimbangkan untuk menelaah atau mengurangi beban kerja yang tinggi, melebihi kapasitas pekerja, melebihi waktu normal dan (overload).

4.2. Pengaruh Job Resources Terhadap Job Satisfaction

Job resources signifikan dalam mempengaruhi job satisfaction dengan arah positif. Penelitian ini mampu membuktikan hipotesis bahwa job resources berpengaruh terhadap job satisfaction. Referensi lain yaitu kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya job resources yang meliputi social resources dan juga organizational resources pada organisasi (Nugraha, dkk., 2018). Perusahaan hendaknya menstimulasi pertumbuhan individu, memfasilitasi perkembangan pekerja, dan memudah proses belajar pegawai.

4.3. Pengaruh Job Demand Terhadap Work Engagement

Job demand memiliki pengaruh dengan arah negative terhadap work engagement. Ketika job demand meningkat maka work engagement akan menurun. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Baker (2003) yang menyatakan bahwa peningkatan job demand akan diikuti dengan penurunan work engagement walaupun tidak pada seluruh kondisi. Dalam rangka meningkatkan work engagement, perusahaan perlu menurunkan beban kerja yang tinggi melebihi kapasitas pekerja.

4.4. Pengaruh Job Resources Terhadap Work Engagement

Job resource berpengaruh secara positif terhadap work engagement. Semakin lengkap sumber pendukung tugas akan semakin tinggi keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian, Coatzer, dkk (2007) menemukan jika dukungan organisasi, peluang untuk melakukan pertumbuhan, dukungan sosial, serta peluang untuk maju yang ialah bagian dari job resources memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja individu pada sebuah perusahaan. Perusahaan perlu menambahkan job resources, di antaranya memberikan dukungan pimpinan dan organisasi, dukungan rekan kerja meningkat, serta diadakan pelatihan untuk karyawan.

4.5. Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Work Engagement

Job satisfaction dapat memprediksi peningkatan work engagement dengan arah positif. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong makin tingginya keterlibatan pegawai pada seluruh kegiatan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Garg, dkk (2017) yang menunjukkan temuan jika kepuasan kerja memiliki dampak signifikan secara positif terhadap keterlibatan kerja individu pada perusahaan. Dalam penelitian Kharisma, Prasilowati & Ayuningtyas (2019) menyatakan bahwa job satisfaction lebih jauh dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan. Kepuasan dalam bekerja akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Perusahaan perlu menambah imbalan atau upah bagi karyawan, kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi, komunikasi yang terjalin dengan atasan dan rekan kerja, dukungan serta peranan atasan untuk supervisi, tunjangan kinerja karyawan, lingkungan yang sehat dan kondusif.

4.6. Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening antara Variabel job demand terhadap Work Engagement

Job satisfaction berhasil memediasi hubungan job demand dan work engagement dengan arah negatif. Intervensi job satisfaction terhadap hubungan job demand dan work engagement dapat dijelaskan oleh penelitian Yousef (2002) yang menyatakan bahwa job demand yang tinggi akan memunculkan efek stres yang berakibat pada menurunnya kepuasan kerja individu. Penurunan kepuasan kerja ini akan diikuti dengan rendahnya keterlibatan kerja (work engagement). Konsekuensi temuan penelitian perusahaan dapat mengurangi beban kerja yang terlalu berlebihan sehingga karyawan menjadi stres menurunkan kepuasan kerja. Waktu bekerja yang sesuai dengan kapasitasnya.

4.7. Job Satisfaction sebagai variabel intervening antara variabel job resources terhadap ework Engagement

Job satisfaction memediasi hubungan job resources dan work engagement dengan arah positif. Sumber daya pekerjaan yang baik akan memuaskan pegawai sehingga dengan kepuasan yang terbentuk tersebut akan meningkatkan partisipasi aktif pegawai. Hal ini didukung oleh Schaufeli & Bakker (2004) yang menyatakan jika work engagement sangat diprediksi oleh job resource. Jika karyawan diberikan variasi dalam pekerjaannya, peluang belajar, dan otonomi, ia bisa lebih mungkin untuk lebih terikat (engage) dalam pekerjaannya. Hal ini bisa membuat pekerjaan karyawan lebih bermakna. Hubungan positif akan terpenuhi antara karyawan dan atasan, karyawan akan mencapai tujuan kerja dari atasan sehingga bisa mendapatkan keuntungan, dan atasan akan memberikan karyawan valued resources dalam rangka memenuhi kebutuhan pekerjaan dasarnya (Syailendra dkk, 2017). Konsekuensi temuan penelitian bahwa perusahaan dapat menambah job resources atau sumber daya karyawan bisa ditingkatkan dengan melakukan sosialisasi berkala terkait dengan jalur karir yang ada di perusahaan tersebut.

5. Kesimpulan

Job demand dan job resources berpengaruh secara signifikan terhadap job satisfaction. Kepuasan dapat memediasi job demand dan job resources terhadap work engagement. Hasil analisis regresi terkuat berada pada hubungan job resources terhadap work engagement. Kepuasan menjadi kunci pemediasi dan job resources menjadi kunci faktor penyebab pada penelitian ini.

Keterbatasan pada penelitian ini diantaranya terkait dengan norma alat ukur. Pada penelitian ini, perlu diperdalam norma pada tiap-tiap alat ukur sehingga kategorikal penelitian dapat digunakan secara akurat. Untuk penelitian selanjutnya bisa mempertimbangkan perizinan terkait data demografis akan diambil, pada awalnya peneliti mengajukan untuk data demografis lainnya seperti latar belakang pendidikan, pendidikan terakhir, dan lain-lain yang cukup berkaitan dengan penelitian. Penelitian selanjutnya bisa mempertimbangkan untuk memakai path analysis untuk melihat jalur signifikansi lebih detail dari analisis regresi dilakukan pada penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abraham, S. (2012), Job satisfaction as an antecedent to employee engagement, *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job demands-Resources model: state of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen J.J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources Boost Work engagement, Particularly When Job demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 2, 274-284.
- Britt, T., Adler, A., & Bartone, P. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53-63. doi: 10.1037/1076-8998.6.1.53
- Demerouti, E., Elpine, D.B., & Schaufeli, W., (2003). Job demands and Job resources As Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*. 62. 341-356. 10.1016/S0001- 8791(02)00030-1.
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58-71.
- Garcia-Sierra, A., Ramírez-Esparza, N., & Kuhl, P. (2016). Relationships between quantity of language input and brain responses in bilingual and monolingual infants. *International Journal Of Psychophysiology*, 110, 1-17. doi: 10.1016/j.ijpsycho.2016.10.004
- Kharisma, M., Prasilowati, S., & Ayuningtyas, E. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135. doi: 10.33370/jpw.v21i2.342
- Kurniawan, A., & Prasilowati, S. (2019). Pengaruh Beban, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Pajak Pratama Cileungsi,. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(1), 1. doi: 10.33370/jpw.v21i1.278
- Nugraha, S. J., Banani, A., & Anggraeni, A. I. (2018). Pengaruh Job demands dan Job resources terhadap Job satisfaction. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(3).
- Ojo, A., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. doi: 10.3390/su13052902
- Rizky, K., Ramadhani, P., Husnia, R., & Saputra, N. (2021). Work Engagement pada Karyawan di DKI Jakarta: Pengaruh Collaboration Skills, Digital Leadership, dan Perceived Organizational Support. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 61-75. doi: 10.35912/simo.v2i1.540
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/a:1015630930326
- Syailendra, B., Soetjipto, B. W., Satrya, A., & Wahyuni, S. (2017). Pengaruh job demand, job resource, job satisfaction terhadap work engagement operator SPBU= The effect of job demand job resource job satisfaction to work engagement in SPBU operator.
- Wefald, A. J. & Downey, R. G. (2009), Construct Dimensionality of Engagement and its Relation with Satisfaction, *The Journal of Psychology*, 143 (1), 91- 111.
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of managerial psychology*