

**STUDI DESKRIPTIF KEKHASAN PENERAPAN JDR MODEL OLEH DANDENMA
DI ORGANISASI MILITER**

SKRIPSI

Pembimbing:

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Suryadi Tandiayuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Disusun Oleh:

Faidah Kusuma Bahnan
C021191012



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

**STUDI DESKRIPTIF KEKHASAN PENERAPAN JDR MODEL OLEH DANDENMA
DI ORGANISASI MILITER**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Kedokteran
Program Studi Psikologi
Universitas Hasanuddin

Pembimbing:

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Oleh:

Faidah Kusuma Bahnan
C021191012



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

Halaman Persetujuan

**STUDI DESKRIPTIF KEKHASAN PENERAPAN JDR MODEL OLEH
DANDENMA DI ORGANISASI MILITER**

Disusun dan diajukan oleh:

Faidah Kusuma Bahnan
C021191012

Telah disetujui dan diajukan di hadapan Dewan Penguji Skripsi Program Studi
Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin pada tanggal seperti
tertera di bawah ini:

Makassar, Oktober 2023

Pembimbing I

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog
NIP. 19841029 201504 2 001

Pembimbing II

Surjadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog
NIP. 19870922 202005 3 001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Arandi, S.Psi., M.A
NIP. 19810725 201012 1 004

SKRIPSI

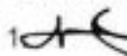
**STUDI DESKRIPTIF KEKHASAN PENERAPAN JDR MODEL OLEH
DANDENMA DI ORGANISASI MILITER**

Disusun dan diajukan oleh:

Faidah Kusuma Bahnan
C021191012

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal 20 Oktober 2023

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi.	Ketua	
2.	Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc	Anggota	
3.	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	
4.	Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	
5.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	

Mengetahui,

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin


dr. Agussalim Bukhari, M. Clin., Med., Ph.D., Sp.GK(K)
NIP. 19700821 199903 1 001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin


Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA
NIP. 19810725 201012 1 004

PERNYATAAN

Dengan ini, saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah dipublikasi untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan atau doctor), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali Tim Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau dipublikasi orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan ini.

Makassar, 10 Oktober 2023

Yang Membuat Pernyataan,



Faidah Kusuma Bahnan

NIM. C021191012

ABSTRAK

Faidah Kusuma Bahnan, C021191012, Studi Deskriptif Kekhasan Penerapan JDR Model Oleh Dandenma di Organisasi Militer, *Skripsi*, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi, 2023.

XIV + 97 Halaman, 44 Lampiran

Karakteristik kerja merupakan aspek penting dalam pekerjaan yang dapat memberikan dampak bagi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Karakteristik kerja dibagi menjadi dua, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (dukungan pekerjaan). Penurunan dan peningkatan kinerja dapat dilihat dari bagaimana cara seorang pemimpin dalam membimbing bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekhasan penerapan *job demands* dan *job resource* oleh Dandenma Makoopsud II sebagai komandan satuan kerja dalam memberikan tugas dan bagaimana dapat memperhatikan serta memfasilitasi prajuritnya sebagai upaya peningkatan kinerja prajuritnya di Markas Koopsud II Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif naratif yang dianalisis menggunakan *theory ied-thematic* dengan pendekatan *theory driven*. Penelitian ini melibatkan 1 subjek utama dan 2 subjek *significant others*.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat dua temuan tema menggunakan *theory driven*, yaitu *job demands* dengan tiga sub-tema *work overload*, *emotional load*, dan *cognitive load*. Kemudian *job resource* dengan enam sub-tema *autonomy*, *social support*, *feedback performance*, dan kualitas hubungan dengan supervisor. Selain itu, terdapat aspek pribadi yang termasuk *personal resource* dan terbentuk berdasarkan budaya organisasi kehidupan militer meliputi dua sub-tema, yaitu kepekaan dan jiwa korsa (*esprit de corps*) yang juga mempengaruhi kinerja dan aspek psikologis anggota dalam bekerja.

Kata Kunci: JDR Model, Organisasi Militer, Dandenma
Daftar Pustaka, 123 (1994 - 2023)

ABSTRACT

Faidah Kusuma Bahnan, C021191012, Descriptive Study of the Distinctiveness of JDR Model Implementation by Dandenma in Military Organizations, Bachelor Thesis, Faculty of Medicine, Psychology Department, 2023.

XIV + 97 Pages, 44 Attachments

Job characteristics are an important aspect of work that can have an impact on employee performance and well-being. Job characteristics are divided into job demands and job resources. The decrease and increase of work performance's can be known from how a leader guides his subordinates to achieve organizational goals. This study aims to find out the distinctiveness of job demands and job resource implementation by Dandenma Makoopsud II as the commander of the work unit in providing tasks and how to pay attention to and facilitate their soldiers as an effort to improve the performance of their soldiers at the Markas Koopsud II Makassar. This research is a qualitative study with a descriptive narrative approach that is analyzed using a theory-driven approach. This research involved 1 main subject and 2 significant others subjects.

The results revealed that there were two main themes findings using theory driven, that is job demands with three sub-themes of work overload, emotional load, and cognitive load. Then job resources with six sub-themes of autonomy, social support, performance feedback, and quality of relationship with supervisor. In addition, there were personal aspects that include personal resources and are formed based on the organizational culture of military life including two sub-themes, namely awareness and esprit de corps which also affect the performance and psychological aspects of soldiers at work.

Kata Kunci: JDR Model, Military Organizations, Dandenma Bibliography, 123 (1994 - 2023).

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur atas kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penyusunan skripsi yang berjudul “Studi Deskriptif Kekhasan Penerapan JDR Model oleh Dandenma di Organisasi Militer”. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi para pembaca. Penulis menyadari bahwa banyak dinamika yang dilalui dari awal hingga skripsi ini selesai. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak yang membantu secara langsung, menemani, dan memberikan semangat kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan penuh rasa hormat peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dan berkontribusi dalam pengerjaan skripsi ini, terkhusus kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa menyertai, membimbing, dan memberikan kekuatan serta hidayah kepada penulis selama berproses sebagai mahasiswa terutama pada proses pengerjaan skripsi ini dengan baik hingga selesai.
2. Kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan dukungan secara emosional, finansial, psikologis, tak lupa yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang dan doa kepada penulis selama ini. Terutama kepada ayahanda tercinta terima kasih selalu memberikan bantuan secara langsung dan masukkan, serta selalu terbuka meluangkan waktunya walaupun sedang sibuk untuk bisa berdiskusi bersama dari awal proses perkuliahan hingga selama penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog dan Bapak Suryadi Tandiayuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing, terima kasih atas setiap bimbingan, arahan, umpan balik, apresiasi, waktu dan ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis merasa bersyukur dapat dibimbing oleh ibu Yuni dan pak Adi dengan sabar dan tulus dalam mendampingi serta memberikan banyak insight dan wawasan yang mendalam kepada penulis terkait topik penelitian.

Terima kasih telah mempercayai dan memberikan dukungan penuh kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

4. Ibu Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc dan Bapak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi selaku dosen pembahas skripsi yang telah memberikan umpan balik konstruktif dan saran yang bermanfaat bagi penulis serta memperluas wawasan dan memberikan pandangan baru bagi skripsi ini agar dapat lebih baik. Terutama kepada bapak Tamar terima kasih atas masukan saran ide topik penelitian yang diberikan dari mata kuliah *capita selecta* sehingga dapat saya kembangkan selanjutnya sebagai penelitian skripsi ini.
5. Ibu Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog yang telah menjadi dosen Pembimbing Akademik selama 4 tahun, terima kasih atas segala bimbingan, pendampingan, arahan serta dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat berproses dengan baik selama menjadi Mahasiswa Psikologi.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Prodi Psikologi FK Unhas yang tidak dapat disebutkan satu persatu serta Staf Administrasi Prodi Psikologi FK Unhas atas segala waktu, ilmu, umpan balik, pendampingan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama berproses di Prodi Psikologi FK Unhas sehingga penulis memperoleh wawasan, pandangan baru dan menjadi pribadi yang lebih baik serta membantu dalam hal pengurusan administrasi dan akademik selama masa perkuliahan hingga akhir studi.
7. Kepada Dandenma yang telah memberikan kesempatan dan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di Makoopsud II serta bersedia menjadi subjek utama penelitian, dan juga kepada Kasiop dan Kasiper yang telah bersedia serta dapat meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara. Terima kasih telah terbuka berbagi pengalaman kepada peneliti sehingga memperluas wawasan dan menambah pengetahuan baru bagi penulis.
8. Kak Ainun Saadah S.Psi, kak Andi Muhammad Amril Alguzhasi S.Psi, dan Noor Dyah Utami Jamal S.Psi yang banyak membantu, memberikan dukungan, arahan serta masukan terkait penelitian kualitatif. Terima kasih telah bersedia meluangkan

waktunya untuk berdiskusi dan membimbing penulis terkait analisis data hingga penulisan laporan penelitian kualitatif.

9. Rekha, Elviera, dan Nana yang merupakan sahabat penulis yang senantiasa menemani, memberikan semangat, hiburan, bantuan dan dukungan serta selalu kebersamai penulis selama berproses dari awal sebagai mahasiswa baru di Psikologi Unhas dan semoga hingga selamanya. Tami dan Ailani selaku teman seperjuangan dan seperbimbingan skripsi, Afni, Lydia, Aulia, Chica, Wafiq yang selalu terbuka untuk berdiskusi dan sering memberikan bantuan kepada penulis, serta seluruh teman-teman seperjuangan INTEGRITY 2019 yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas semua momen dan kebersamaan yang telah dilalui bersama selama berproses di Prodi Psikologi FK Unhas.
10. Yunike, Deyan, Mey, Shafira, Putri dan Della yang telah menjadi sahabat penulis dari SMA hingga saat ini selalu memberikan dukungan, hiburan dan waktunya untuk penulis dan tetap saling menyemangati satu sama lain.
11. Naila Faisa Ode yang merupakan sahabat penulis dari kecil yang setia menemani dalam suka dan duka, selalu mendengarkan segala keluhan dan curhatan penulis serta memberikan saran, semangat dan dukungan emosional yang banyak untuk penulis sehingga penulis dapat fokus menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis menyadari skripsi ini masih terdapat kekurangan, sehingga penulis terbuka dalam menerima segala umpan balik, kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan skripsi ini dapat lebih baik. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat dan insight secara luas bagi para pembaca.

Makassar, 10 Oktober 2023



Faidah Kusuma Bahnan
NIM. C021191012

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iiiv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Masalah.....	6
1.3 Signifikansi Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.5.1 Aspek Teoritis.....	7
1.5.2 Aspek Praktis.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 JDR-Model.....	9
2.1.1 Definisi <i>Job demands</i>	9
2.1.2 Definisi <i>Job resources</i>	10
2.2 Dimensi JDR-Model.....	12
2.2.1 Dimensi <i>Job demands</i>	12
2.2.2 Dimensi <i>Job resources</i>	13
2.3 Kerangka Konseptual.....	16
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	18
3.2 Unit Analisis.....	18
3.3 Subjek Penelitian.....	19
3.4 Teknik Penggalan Data.....	19
3.5 Teknik Analisis Data.....	20
3.6 Teknik Keabsahan Data.....	21
3.7 Prosedur Penelitian.....	22

3.7.1 Tahap Persiapan	22
3.7.2 Tahap Pelaksanaan.....	22
3.7.3 Penyusunan Laporan Hasil Penelitian	24
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Profil Instansi dan gambaran jabatan di Makoopsud II Makassar.....	25
4.1.2 Gambaran Jabatan	26
4.2 Hasil Penelitian	27
4.2.1 Aspek Job Demands.....	27
4.2.2 Aspek <i>Job Resource</i>	37
4.3 Pembahasan.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Timeline</i> Prosedur Kerja	24
Tabel 4.1 Rekapitulasi Aspek <i>Job Demands</i>	34
Tabel 4.2 Rekapitulasi Aspek <i>Job Resources</i>	56
Tabel 4.3 Rekapitulasi <i>Personal Resource</i>	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual JDR-Model	16
Gambar 4.1 Hasil Temuan Aspek <i>Job Demands</i>	38
Gambar 4.2 Hasil Temuan Aspek <i>Job Resources & Personal Resource</i>	63
Gambar 4.3 Rekapitulasi Keseluruhan Hasil Temuan	64

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Jabatan Denma Koopsud II
- Lampiran 2 Lembar Surat Izin Penelitian
- Lampiran 3 Lembar Persetujuan (*Informed Consent*) Partisipan
- Lampiran 4 Lembar *Guideline Interview* Informan
- Lampiran 5 Lembar *Guideline Interview* Wawancara SO
- Lampiran 6 Lembar Hasil Triangulasi Sumber Penelitian SO

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu wadah yang berisi beberapa orang dengan jumlah tidak terbatas dengan kesepakatan mencapai tujuan tertentu. Setiap organisasi selalu tersusun berdasarkan prinsip-prinsip, peraturan dan prosedur masing-masing untuk dapat menjalankan fungsinya secara baik. Selain itu terdapat perbedaan status dan peran, lingkungan fisik, serta nilai-nilai (budaya) pada masing-masing organisasi (Ambarwati, 2018). Organisasi dapat terdiri atas organisasi swasta dan organisasi militer. Organisasi swasta adalah organisasi yang segala kegiatannya tidak dikuasai oleh pemerintah, sebaliknya organisasi militer merupakan organisasi yang memiliki kekuatan angkatan perang dari suatu negara yang diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang diatur pemerintah. Organisasi militer secara universal adalah instansi non-sipil yang mempunyai tugas dalam bidang pertahanan dan keamanan (Salam, 2004).

Sebagai warga negara Indonesia militer bukan merupakan kelas tersendiri, karena setiap anggota militer juga merupakan bagian dari masyarakat biasa, tetapi karena adanya beban kewajiban Angkatan Bersenjata sebagai inti dalam pembelaan pertahanan negara, maka diperlukan suatu pemeliharaan ketertiban yang lebih berdisiplin dalam organisasinya. Selain itu, hukum yang ada pada militer merupakan hukum khusus karena memiliki prosedur-prosedur yang berbeda dengan prosedur-prosedur yang berlaku dalam hukum umum (Salam, 2004).

Organisasi militer di Indonesia terdiri dari tiga angkatan perang, yakni TNI AU (udara), TNI AD (darat), dan TNI AL (laut). Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) berdasarkan wilayah udaranya terbagi menjadi tiga Komando Operasi Udara TNI AU. Untuk wilayah Barat di bawah kewenangan dan tanggung jawab Koopsud I di Jakarta. Untuk wilayah Tengah berada di bawah kewenangan dan tanggung jawab Koopsud II Makassar.

Untuk wilayah Timur berada di bawah kewenangan dan tanggung jawab Koopsud III Biak (Bachtiyar, 2018).

Komandan Operasi Udara II atau disingkat Koopsud II merupakan salah satu Komando utama TNI Angkatan Udara yang mencakup wilayah Indonesia bagian tengah yang meliputi seluruh Sulawesi, Kalimantan Utara, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Timur, dan Kepulauan Sunda Kecil. Istilah Dandenma merupakan kepanjangan dari Komandan Detasemen Markas yang merupakan staf pelayanan yang berkedudukan langsung di bawah Pangkoopsud II dan memiliki tugas untuk menyelenggarakan pelayanan dan urusan, disini dalam lingkup Markas Koopsud II yang diantaranya penegakan tata tertib, disiplin, tertib hukum termasuk pengamanan personel, materiil yang ada di seluruh instansi Koopsud II, termasuk dalam hal perawatan, pembinaan mental dan kesejahteraan personel di lingkungan Markas Koopsud II TNI AU Makassar.

Kemampuan yang dimiliki TNI AU saat ini tidak sebanding dengan wilayah udara Indonesia yang sangat luas sehingga hanya sebagian potensi pelanggaran wilayah udara yang dapat dideteksi dan ditindak. Personel militer/prajurit Koopsud II dituntut untuk memiliki kompetensi terhadap pemahaman dan penguasaan serta aplikasi prosedur operasional Sistem Pertahanan Udara yang menjadi tugas utama organisasi. Prosedur Operasional Sistem Pertahanan Udara perlu dimengerti, dipahami dan diaplikasikan dalam setiap pelaksanaan kegiatan formal sehingga mampu menghasilkan produktivitas atau kinerja yang tinggi, baik individu, kelompok/*teamwork* maupun kesatuan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Saluy, Musanti & Mulyana (2019) ditemukan bahwa karakteristik kerja meliputi tugas dan tanggung jawab personel yang membutuhkan kemampuan dan keterampilan khusus tentang teknis dan taktis serta strategis, terutama berkaitan dengan pemahaman Sistem dan Prosedur Pertahanan Udara masih belum menunjukkan kinerja yang optimal (Saluy, Musanti, & Mulyana, 2019).

Karakteristik kerja merupakan aspek penting dalam pekerjaan yang dapat memberikan dampak bagi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Karakteristik kerja dibagi menjadi dua, yaitu *job demand* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (dukungan pekerjaan). Konsep tersebut diperkenalkan oleh Demerouti (2001; dalam Rahayu, 2021) dan dikembangkan kembali oleh Bakker dan Demerouti (2008; dalam Rahayu, 2021) ke dalam suatu model yang disebut dengan JD-R model. Beberapa tahun terakhir, jumlah penelitian mengenai JD-R Model meningkat sehingga model ini kemudian berkembang menjadi teori (Bakker & Demerouti, 2014). JDR-Model di dalamnya menggabungkan tuntutan spesifik dan sumber daya yang berbeda, tergantung konteks yang diteliti (Nugraha, Banani & Anggraeni, 2018), dimana kedua aspek *job resource* dan *job demands* mampu mempengaruhi dinamika psikologis individu meliputi *engagement* atau *burnout* (A. Sri, 2019).

Demerouti et al (2001) mengemukakan bahwa *job demands* atau tuntutan pekerjaan dapat diartikan melalui sudut pandang organisasi, sosial, psikologis, dan fisik dalam pekerjaan, yang dirasa dibutuhkannya usaha fisik dan/atau kondisi psikologis yang stabil dimana hal tersebut berkaitan dengan seberapa besar usaha diberikan dan mental yang dibutuhkan. *Job demands* merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan, memerlukan kemampuan fisik dan/atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan dan dihubungkan dengan biaya fisiologis dan/atau psikologis tertentu (Bakker dan Demerouti, 2007; Nugraha, et al, 2018). *Demands* juga memiliki arti lain “sebagai sesuatu yang harus dikerjakan dan diselesaikan” (Jones & Fletcher, 1996; Dirgantara, 2022).

Job resources atau dukungan pekerjaan menurut Bakker & Demerouti (2007) merupakan sumber daya pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dalam pekerjaan dimana aspek tersebut memiliki peran dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan (*job demands*), mengurangi kebutuhan usaha fisiologis dan psikologis yang dibutuhkan, serta dapat merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan. *Job resource* diasumsikan memiliki potensi untuk memotivasi karyawan menghasilkan kinerja tinggi dengan mengurangi sikap pesimis dan

skeptis sehingga dapat menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. *Job resources* juga memiliki peran motivasi ekstrinsik dan intrinsik (Truong et al., 2021). *Job resources* berperan sebagai motivasi intrinsik, yaitu dalam bentuk peningkatan proses pembelajaran serta pengembangan diri dan juga berperan sebagai motivasi ekstrinsik, yaitu dalam bentuk sebagai pendorong dalam pencapaian sebuah target atau tujuan (Lestari & Zamralita, 2017).

Bakker et al., (2003) membagi *job resources* menjadi empat dimensi, yaitu: *Role Clarity* (kejelasan Peran), *Supervisory Support* (Dukungan Atasan), *Coworker Support* (Dukungan Rekan Kerja), *Opportunities To Learn* (Kesempatan untuk belajar). Lebih lanjut, *job resources* dapat ditempatkan pada pada level *the organization at large* (tingkat organisasi secara umum; misalnya gaji, peluang karir, keamanan kerja), level *the interpersonal and social relations* (tingkat hubungan interpersonal dan sosial; misalnya dukungan supervisor dan rekan kerja, iklim tim), *the organization of work* (organisasi kerja; misalnya kejelasan peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan), dan pada *level of the task* (tingkat tugas; misalnya variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik kinerja) (Bakker & Demerouti, 2007).

JD-R model menjelaskan bahwa *engagement* berhubungan dengan kondisi pekerjaan yang terdiri dari *job resource* dan *job demands* yang terbagi menjadi *workplace resource* dan *personal resource* (Melinda & Salendu, 2021). *Workplace resource* merupakan aspek lingkungan tempat kerja yang berhubungan dengan dukungan organisasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. *Personal resource* merupakan aspek individu yang secara umum berkaitan dengan ketahanan dan keberhasilan individu untuk mengendalikan dan memberikan dampak baik pada lingkungan (Bakker & Demerouti, 2008). Model keterlibatan JD-R mengasumsikan bahwa keterlibatan kerja memprediksi sumber daya pekerjaan melalui pembuatan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan, seperti dukungan atasan dan organisasi, memengaruhi keterlibatan melalui pembuatan pekerjaan (Marzuki, Agusmandi & Usman, 2021).

Beberapa sumber daya pekerjaan yang berbeda dapat memainkan peran penyangga terhadap beberapa tuntutan pekerjaan yang berbeda. Penghargaan dan dukungan pemimpin dapat membantu pekerja dalam mengatasi tuntutan pekerjaan, memfasilitasi kinerja, dan bertindak sebagai pelindung terhadap kesehatan psikologis yang buruk (Vaananen et al., 2003; dalam Bakker & Demerouti, 2007). Bakker et al. (2003) menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan seperti otonomi memiliki hubungan positif yang kuat dengan berbagai jenis komitmen. Selain itu, meta analisis baru-baru ini menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional semuanya terkait dengan komitmen afektif (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003).

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kadangkala seorang pemimpin otokratis menggunakan kekuasaannya untuk memerintah bawahannya tanpa memperhatikan kondisi karyawan. Hal ini dapat menciptakan hubungan yang tidak kondusif dalam lingkungan kerja dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penurunan dan peningkatan kinerja dapat dilihat dari bagaimana cara seorang pemimpin dalam membimbing bawahannya guna mencapai suatu tujuan (Thoha, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Joenoes (2022) menunjukkan bahwa terwujudnya kinerja anggota personel yang handal dalam melakukan pekerjaannya, tidak lepas dari faktor kepemimpinan. Pemimpin dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinannya dengan merubah situasi agar cocok, seperti: kualitas hubungan pemimpin dengan bawahan, kekuasaan pemimpin dengan bawahan, dan struktur tugas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja personel di Lanud Adi Soemarmo. Penelitian yang dilakukan Handayani (2020) juga mengemukakan bahwa hubungan pemimpin (Komandan) yang positif terhadap anggota dapat mendorong anggota untuk lebih menitikberatkan pada kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi

serta disiplin yang harus dilakukan anggota sebagai wujud kepatuhan terhadap atasan dan kesenioritasan di lingkungan militer.

Namun, hasil penelitian yang dilakukan Sudirin, Darmawan & Hendra (2022) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja profesionalisme masih kurang serta kesejahteraan anggota personel TNI masih rendah. Penelitian yang dilakukan Setiawan, Saputra & Sandra (2020) juga menunjukkan bahwa permasalahan pelaksanaan personel TNI dalam menghadapi tugas dari atasannya tidak dilaksanakan yang termasuk dalam kategori pelanggaran disiplin murni dikarenakan adanya ketidaksiapan personel TNI dalam menjalankan tugas serta tugas-tugas yang ada dirasa berat dan menjadi beban. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Dandenma, Kasiop, dan Kasiper diketahui bahwa tugas-tugas yang ada di Makoopsud II termasuk kompleks dan banyak terutama dikarenakan jumlah personel yang terbatas sehingga menyebabkan tidak terlaksananya pekerjaan dengan efektif.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut kekhasan penerapan *job demands* dan *job resource* (JDR-Model) yang ada pada organisasi militer khususnya di Markas Koopsud II Makassar. Penelitian-penelitian terdahulu mengenai JDR-Model sebagian besar berfokus pada karyawan sebagai subjek, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut pada dandenma Makoopsud II yang merupakan pemimpin komandan satuan kerja sebagai subjek penelitian, dikhususkan untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana kemampuan otonomi dandenma Makoopsud II dalam memberikan tugas dan bagaimana dapat memperhatikan serta memfasilitasi prajuritnya dalam upaya meningkatkan kinerja prajurit di Markas Koopsud II Makassar.

1.2 Fokus Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka fokus masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana kekhasan penerapan *job demands* dan *job resource* oleh Dandenma Makoopsud II sebagai pemimpin komandan

satuan kerja dalam memberikan tugas dan bagaimana dapat memperhatikan serta memfasilitasi prajuritnya sebagai upaya peningkatan kinerja prajuritnya di Markas Koopsud II Makassar.

1.3 Signifikansi Penelitian

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai JDR-Model masih sedikit pada populasi di Indonesia (Lestari & Zamralita, 2017) dan banyak dilakukan pada perusahaan swasta serta subjek penelitian kebanyakan berfokus terhadap karyawan. Telah banyak penelitian yang menjelaskan gambaran JDR-Model terhadap karyawan di organisasi swasta, namun masih sedikit yang membahas di organisasi militer dan dari sudut pandang atasan sebagai pemimpin yang memiliki kekuasaan dalam memberikan tugas serta keputusan sesuai dengan kebijakan yang ada di instansi tertentu. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti dan mengkaji lebih lanjut mengenai kekhasan penerapan *job demand* dan *job resources* (JDR-Model), dikhususkan bagaimana kemampuan otonomi dandenna Makoopsud II sebagai pemimpin komandan satuan kerja dalam memberikan tugas dan juga bagaimana dapat memperhatikan serta mampu memfasilitasi prajuritnya dalam upaya meningkatkan kinerja prajurit di Markas Koopsud II Makassar.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kekhasan penerapan *job demands* dan *job resource* oleh Dandenna Makoopsud II sebagai komandan satuan kerja dalam memberikan tugas dan bagaimana dapat memperhatikan serta memfasilitasi prajuritnya sebagai upaya peningkatan kinerja prajuritnya di Markas Koopsud II Makassar.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat memberikan kontribusi ilmiah pada ilmu pengetahuan, pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gambaran JDR-

Model khususnya pada organisasi kemiliteran. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pengetahuan mengenai *Job demands* dan *Job resource* kepada organisasi militer dalam menjalani pekerjaan mereka sesuai dengan visi misi kemiliteran. Selain itu juga penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi organisasi khususnya bagi organisasi kemiliteran dan dapat sebagai bahan pertimbangan agar mampu meningkatkan kinerja prajurit di organisasi kemiliteran tertentu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 JDR-Model

Bakker dan Demerouti (2008) merupakan tokoh-tokoh yang mengembangkan model mengenai tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan dukungan pekerjaan (*job resources*) dalam *The Job demands Resources Model* (JD-R Model). *Job demands resources model* (teori JD-R) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua kelompok yakni tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan (Aprilianingsih & Frianto, 2022). *Job demands* dan *job resources* di dalamnya menggabungkan tuntutan spesifik dan sumber daya yang berbeda, tergantung konteks yang diteliti (Nugraha, Banani & Anggraeni, 2018).

Job Demands-Resources (JD-R) model memiliki asumsi bahwa setiap pekerjaan mungkin memiliki faktor resiko yang spesifik terkait dengan stres kerja dan motivasi. Faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan dalam dua kategori umum, yaitu *Job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *Job resources* (sumber daya pekerjaan). Beberapa tahun terakhir, jumlah penelitian mengenai JD-R Model meningkat sehingga model ini sudah berkembang menjadi teori (Bakker & Demerouti, 2014). Beberapa penelitian menggunakan teori ini sebagai kerangka konseptual, menganalisis permasalahan ataupun dasar intervensi dalam organisasi (Schaufeli, 2017).

2.1.1 Definisi *Job demands*

Job demands mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya atau keterampilan fisik dan/atau psikologis (kognitif dan emosional) yang berkelanjutan dan oleh karena itu juga berkaitan dengan biaya fisiologis dan/atau psikologis tertentu. *Job demands* dapat memicu kelelahan psikologis. *Job demands* menjadi aspek yang berhubungan dengan stres kerja dan sumber beban kerja (Nugraha et al., 2018). Bakker dan Demerouti (2006) memberikan contoh *job demands* seperti tekanan kerja yang tinggi, lingkungan fisik yang tidak menguntungkan, dan interaksi sosial yang menuntut secara emosional.

Model JD-R mengasumsikan ketika *job demands* tinggi, harus dikerahkan usaha yang lebih untuk mencapai tujuan kerja dan untuk mencegah penurunan *work engagement* (Nugraha, Banani & Anggraeni, 2018). *Job demands* terlihat dari konflik emosional, keterbatasan waktu, jam kerja tidak teratur, beban fisik dan cara kerja buruk. Meskipun *Job demands* tidak selalu negatif dan merugikan, hanya saja ketika usaha yang dituntut pekerjaan melebihi kapabilitas yang tidak memadai bagi karyawan, dapat menyebabkan energi karyawan terkuras dan dapat mengakibatkan *burnout* serta masalah kesehatan lainnya seperti kelelahan (*fatigue*), iritabilitas yang mengakibatkan stres kerja dan meningkatnya aktivitas sistem saraf simpatis (Schaufeli & Bakker, 2004).

Job demands dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *hindrance demands* dan *challenge demands*. *Hindrance demands* didefinisikan sebagai tuntutan pekerjaan maupun situasi kerja yang ditimbulkan oleh suatu kendala yang berlebihan atau tidak diharapkan yang dapat menghambat kemampuan individu dalam mencapai tujuan, contohnya seperti konflik peran dan kelebihan peran (Li, Taris & Peeters 2020). *Challenge demands* didefinisikan sebagai tuntutan kerja yang tetap membutuhkan biaya untuk mengatasinya namun memiliki potensi untuk mendorong perkembangan dan pencapaian karyawan (Bakker & Demerouti, 2017).

2.1.2 Definisi *Job resources*

Job resources mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang baik/atau terkait dengan fungsional dalam mencapai tujuan kerja, mengatasi *job demands* dengan mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait, dan merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan, serta membantu dalam proses pencapaian tujuan kerja maupun tujuan organisasi (Bakker & Demerouti, 2007; Anatama, 2018). *Job resources* menurut Demerouti et al., (2007) mengacu pada aspek sosial atau organisasi, fisik dan psikologis yang melakukan hal-hal berikut: Menjadi fungsional dalam mencapai tujuan kerja, Mengurangi *job demands* pada biaya fisiologis dan psikologis, Menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan diri. *Job resources* diperoleh melalui hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja, dan kerja itu sendiri

(Bakker dan Demerouti, 2007). Oleh karena itu, *job resources* tidak hanya diperlukan untuk menangani tuntutan pekerjaan tetapi juga penting terkait dengan hak karyawan sendiri (Hobfoll, 2002).

Job resources terdiri dari beberapa level, yaitu level Organisasi (gaji, keamanan kerja, dan peluang karir), Hubungan interpersonal dan sosial (dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja), Organisasi kerja (kejelasan peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan), dan Tugas (umpan balik kinerja, variasi keterampilan, signifikansi tugas, otonomi) (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007). Terdapat beberapa dimensi variabel *job resource* yang nantinya dapat memotivasi karyawan dan mengurangi dampak *job demands*, oleh karena itu *job resources* dapat berfungsi sebagai penyangga ketika *job demands* tinggi agar karyawan dapat tetap maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (Adil & Baig, 2018). Secara umum, tuntutan dan sumber daya pekerjaan berhubungan secara negatif karena tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menghalangi mobilisasi sumber daya pekerjaan. Dengan pernyataan yang sama juga sumber daya pekerjaan, seperti dukungan sosial dan umpan balik dapat mengurangi tuntutan pekerjaan (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007).

Dalam *Job Demands-Resources Model* atau model JD-R, *job resources* diasumsikan memiliki potensi untuk memotivasi karyawan menghasilkan kinerja tinggi dengan mengurangi sikap pesimis dan skeptis sehingga dapat menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi karena *job demands* dapat mendorong pertumbuhan dan pembelajaran individu yang dapat berperan dalam penyelesaian tugas. *Job resources* juga memainkan peran motivasi ekstrinsik dan intrinsik (Truong, Nguyen & Phan, 2021). *Job resources* dapat berperan sebagai motivasi intrinsik, yaitu peningkatan proses pembelajaran serta pengembangan diri dan dapat berperan sebagai motivasi ekstrinsik, yaitu dalam bentuk perannya sebagai pendorong dalam pencapaian sebuah target (Lestari & Zamralita, 2017). Terdapat tiga indikator *job resources* yaitu *job autonomy*, *performance feedback*, dan *technology resources*, dimensi *job resources* mencakup dua karakteristik yang sering dipelajari yaitu otonomi pekerjaan dan umpan balik kinerja yang memperkaya individu dengan memotivasi karyawan untuk terlibat dalam tugas

atau peran kerja, serta sumber daya teknologi di mana karyawan mengelola dan memiliki akses ke sumber daya teknologi di tempat kerja (Lee, Shin & Baek, 2017).

2.2 Dimensi JDR-Model

2.2.1 Dimensi *Job demands*

Beberapa dimensi dari *job demands* adalah tekanan pekerjaan yang tinggi (*work pressure*), kondisi emosi yang terkait dengan pekerjaan (*emotional demand*), kerumitan dalam pekerjaan (*hassle*), konflik peran (*role conflict*) dan kondisi pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang akurat (*cognitive demand*) (Lestari & Zamralita, 2017). Bakker et al., (2003) mengategorikan *job demands* menjadi tiga dimensi (Nugraha et al., 2018), yaitu:

1. *Work Overload*

Work overload atau beban kerja yang berlebihan dibagi menjadi *quantitative overload* dan *qualitative overload*. *Quantitative overload* terjadi ketika beban pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kemampuan pegawai, yang disebut dengan “*having too much to do*”, berhubungan dengan tidak cocoknya jumlah pekerjaan dan terbatasnya waktu yang tersedia dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan *qualitative overload* terjadi ketika pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai terlalu beragam, sulit dan kompleks, yang disebut “*too difficult to do*”. Pekerjaan yang beragam dan kompleks yang harus dikerjakan dapat dengan mudah berkembang menjadi beban kualitatif yang berlebihan jika pekerjaan yang kompleks memerlukan kemampuan teknis dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki. Berdasarkan uraian tersebut, *work overload* adalah beban tuntutan yang dialami pegawai dalam jumlah yang banyak dengan waktu penyelesaian terbatas ataupun kualitas pekerjaan yang beragam & kompleks melebihi sumber daya serta kemampuan yang ada.

2. *Emotional Load*

Reaksi emosional dapat diakibatkan oleh beban kerja yang banyak dan terjadi konflik terkait hubungan interpersonal. Beban kerja yang terlalu berlebihan juga akan menimbulkan reaksi-reaksi emosional seperti mudah marah, merasa

terancam, tersinggung dan lain sebagainya. Van Veldhoven (dalam Nugraha et al., 2018) mengemukakan bahwa pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan pihak lain memiliki beban emosi yang besar dikarenakan beban emosional biasanya dipicu oleh konflik dengan orang lain.

Menurut Wharton (1993; dalam Nugraha et al., 2018) ketika beban emosional pada saat menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja meningkat, disonansi kognitif muncul dan menyebabkan karyawan mengalami distress. Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa *emotional load* adalah beban yang dialami karyawan ketika berada pada situasi kerja yang tidak menyenangkan sehingga berujung pada aspek emosional yang negatif seperti marah, merasa terancam, tersinggung, dan sebagainya.

3. Cognitive Load

Cognitive load adalah beban yang menimpa memori dalam berpikir, menyelesaikan masalah dan penggunaan daya pikir lainnya. Beban tersebut berupa kebutuhan konsentrasi, ketepatan memori, atau atensi yang terus menerus. Beban memori meningkat, menurunnya kinerja dan kesulitan mengakibatkan informasi dari memori jangka pendek berkurang (Barrouillet, Bernardin, Potrat, Vergauwe & Camos, 2007). Berdasarkan uraian tersebut, *cognitive load* adalah beban yang dialami karyawan karena kerja otak dalam memproses informasi yang melibatkan konsentrasi, ketepatan memori, atau atensi terus menerus.

2.2.2 Dimensi *Job resources*

Berikut empat dimensi variabel pada *job resources* yang dikategorikan Bakker, Demerouti, & Euwema (2005), diantaranya:

- a. Otonomi dalam bekerja (*autonomy*), kebebasan, kemandirian dan keleluasaan yang cukup besar bagi karyawan dalam bekerja. Otonomi sangat penting untuk kesehatan dan kesejahteraan pegawai karena otonomi yang lebih besar menyediakan karyawan dengan lebih banyak kesempatan untuk menghadapi situasi yang menekan.

- b. Dukungan sosial (*social support*), dukungan dari rekan-rekan kerja mengacu pada bantuan yang diberikan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan tepat waktu. Dukungan yang diberikan meliputi membagikan pengetahuan, keahlian, dan memberikan nasehat, semangat serta inspirasi kepada karyawan yang membutuhkan. Dukungan yang diterima dari rekan kerja dapat berbentuk instrumental (membantu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mengatasi efek tegang dari beban kerja yang tinggi), emosional (rasa hormat, berpartisipasi secara afektif untuk mengurangi perasaan tertekan dari tuntutan pekerjaan) dan informasional (umpan balik serta berbagi pengetahuan formal dan informal berguna untuk membantu karyawan bekerja dengan efektif dan efisien) (Van der Doef & Maes, 1999).
- c. Umpan balik kinerja (*performance feedback*), umpan balik dilakukan untuk memberikan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerja tugas yang telah dilakukan. Umpan balik pekerjaan mencakup informasi mengenai kualitas dan kuantitas kinerja pekerjaan. Umpan balik tidak hanya membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka lebih efektif, tetapi juga meningkatkan komunikasi antara supervisor dan karyawan lainnya.
- d. Kualitas hubungan dengan supervisor (*supervisory support*), didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan terkait seberapa besar atasan menghargai kinerja serta memperhatikan kesejahteraan karyawan. Bentuk *supervisor support* meliputi apresiasi dari pemimpin dengan adil dan dukungan untuk membantu karyawan dalam bekerja, memfasilitasi kinerja, dan bertindak sebagai pelindung terhadap kesehatan yang buruk.

Penjelasan mengenai dimensi lainnya yang dikemukakan oleh Bakker et al., (2003) dalam Nugraha et al., 2018 meliputi:

- a. *Role clarity* (Kejelasan Peran), sebagai peranan individu berdasarkan jabatannya. Ketegangan dan ketidakpuasan yang merupakan perasaan negatif akan muncul ketika individu bekerja tanpa adanya kejelasan peran, yaitu keadaan dimana tidak

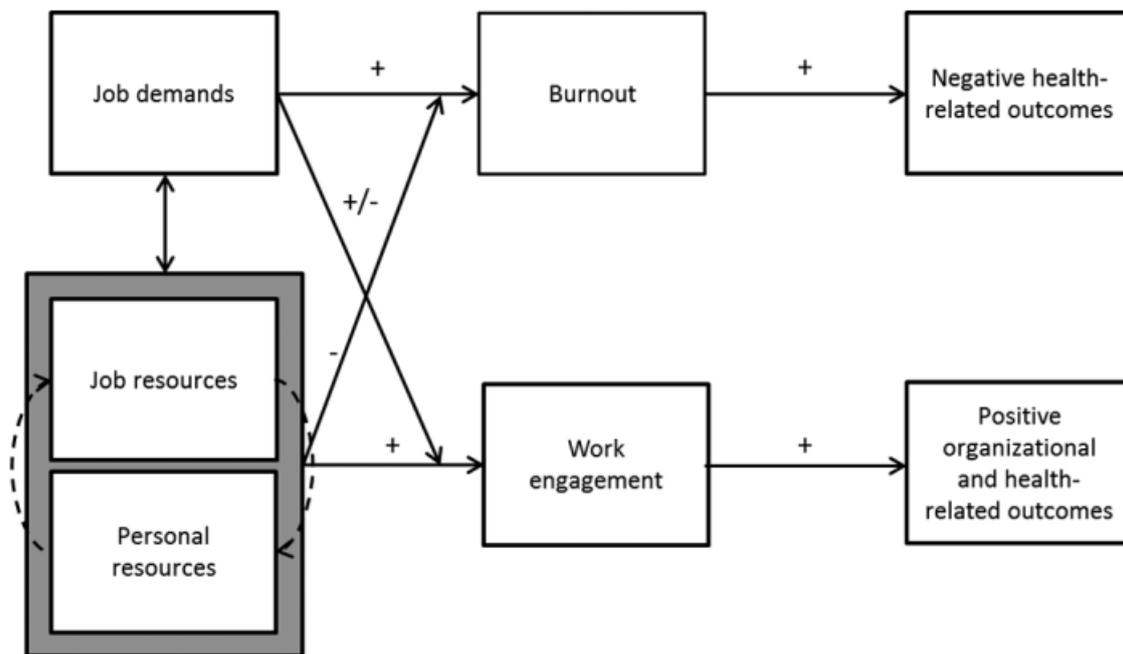
ada informasi yang cukup dan jelas sebagai pekerja atau ketidakjelasan antara yang diharapkan dan dilakukan mengenai sifat dan tugas yang harus dikerjakan individu. Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa kejelasan peran adalah kondisi ketika karyawan mengetahui apa yang diharapkan, menjadi tanggung jawab peran jabatannya, dan mampu membedakan perannya dengan peran jabatan lain.

- b. *Supervisory support* (Dukungan Atasan), dukungan atasan didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan mengenai seberapa besar atasan menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraannya. Dukungan yang lebih dari atasan memicu rasa balas budi dari bawahan yang diwujudkan dengan berusaha membantu atasan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.
- c. *Coworkers support* (Dukungan Rekan Kerja), adalah satu wujud kerjasama dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan semangat yang diberikan rekan kerja pada waktu menyelesaikan tugas pekerjaan. Dukungan rekan kerja dapat berupa bantuan, membagikan sumber daya, berbagi pengetahuan dan nasehat ketika rekan kerja berada dalam masalah. Dukungan rekan kerja dapat mempengaruhi sikap kerja individu secara positif. Zhou dan George (dalam Nugraha et al., 2018) menemukan bahwa dukungan rekan kerja dapat memotivasi karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih, melakukan lebih banyak perilaku prososial yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kolektif.
- d. *Opportunities to learn* (Kesempatan untuk Belajar), merupakan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan, mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, dan aplikasinya. Yang paling mendasar adalah belajar itu penting, berkelanjutan, bila dibagikan akan lebih lebih efektif, dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar. Oleh karenanya, pegawai yang diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang terbukti lebih puas dalam bekerja dan lebih *engaged*.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual memperlihatkan aspek-aspek yang menggambarkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka konseptual pada penelitian ini akan digambarkan pada penjelasan di bawah ini.

Figure 1:
Job Demands-Resources (JDR) model based on Schaufeli (2004) and Bakker and Demerouti (2008)



Asumsi penting dalam JDR-Model adalah bahwa karakteristik bekerja dapat membangkitkan dua proses psikologis yang berbeda. Pada proses pertama, aspek pekerjaan yang menuntut (yaitu, kelebihan pekerjaan) membebani dengan konstan, dan dalam jangka panjang akan membuat karyawan kelelahan dan keluhan kesehatan lainnya, sehingga berkaitan dengan tekanan pada pekerjaan (Lestari & Zamralita, 2017). Kelelahan kemudian dapat mengarah pada konsekuensi negatif bagi organisasi, seperti menyebabkan karyawan menghindar dengan absen (tidak hadir) (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003) dan mengganggu kinerja dalam peran kerja (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Pada proses kedua yang diusulkan oleh JDR-Model, sumber daya pekerjaan mengarah pada keterlibatan dan hasil positif yang secara potensial memotivasi karyawan sehingga berdampak pada hasil

yang positif seperti peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan kerja (*work engagement*) (Bakker & Demerouti, 2014).

Ketika lingkungan kerja menuntut karyawan untuk menambah beban kerjanya serta kurangnya sumber daya pekerjaan dalam mengatasi tuntutan yang ada, karyawan kemudian harus mencapai tujuan mereka melalui akomodasi psikologis (Hu, Schaufeli & Taris, 2017). *Job demands* dapat berubah menjadi pemicu stres ketika upaya yang tinggi dan berkelanjutan diperlukan untuk memenuhi tuntutan tersebut, contoh *job demands* yaitu tingginya tekanan dalam bekerja, lingkungan fisik yang kurang mendukung, dan tuntutan emosional melalui interaksi sosial (Skaalvik, 2020). *Job demands* harus diminimalisir jika tidak ingin menimbulkan stres kerja, hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan dukungan melalui sumber daya pekerjaan atau biasa dikenal sebagai *job resources*. Selain meminimalisir stres kerja, peningkatan *job resources* yang memadai dapat meningkatkan *work engagement* yang berdampak positif bagi karyawan dan organisasi (Aprilianingsih & Frianto, 2022).