

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang bergerak pada bidang barang maupun jasa. Setiap organisasi akan terus memberikan inovasi terbaik untuk mencapai keberhasilan yang akan meningkatkan kualitas pada perusahaan dengan cara mencapai tujuan dengan memilih karyawan yang berkualitas untuk organisasi (Pasaribu et al, 2019). Karyawan merupakan aset yang dimiliki organisasi baik dalam skala besar maupun kecil. Sehingga, setiap organisasi diharapkan mampu mengembangkan sumber daya manusia (SDM) agar dapat menggerakkan organisasi mengikuti pergerakan zaman yang sudah memasuki era revolusi 5.0 yang didominasi dengan generasi milenial yang cenderung profesional, kompetensi fungsional, dan kerja sama (Rezky et al, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh badan pusat statistik tahun 2020 yang diluncurkan pada 21 januari 2021 mengenai sensus penduduk pada tahun 2020 tercatat bahwa terdapat 270,20 juta jiwa yang menjadi penduduk Indonesia dengan rata-rata penambahan sebanyak 3,26 juta setiap tahunnya. Generasi milenial menduduki urutan kedua yang menjadi mayoritas penduduk indonesia sebanyak 25,87%, generasi milenial menurut beberapa ahli lahir pada tahun 1981-1996. Namun, banyak pendapat yang juga mengemukakan bahwa generasi milenial lahir pada tahun 1981-2000 (Rudolph et al, 2018). Generasi milenial saat ini berada pada usia produktif yang dapat menjadi peluang untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi negara yang dapat bekerja lebih optimal dibandingkan generasi sebelumnya. Perbedaan generasi akan memberikan pengaruh



pada sistem kerja dan karakteristik dari pekerjaan tersebut terkhusus pada kinerja karyawan (Novia, 2022).

Generasi milenial memiliki karakteristik umum lebih fleksibel, lebih menyukai kerja sama dibandingkan menerima perintah, berfokus pada prestasi dan mempercayai nilai moral serta menghargai keberagaman. Namun, diluar hal tersebut, generasi milenial juga disebut sebagai generasi yang individual, mudah bosan, tidak sabaran, dan memiliki komitmen yang rendah (Novia, 2022). Generasi milenial cenderung memiliki waktu ideal untuk bekerja dan menetap pada suatu perusahaan selama dua sampai tiga tahun sebab tidak memiliki keterlibatan (*engage*) terhadap pekerjaan yang dimiliki (Sundari & Utami, 2022). Karyawan dengan *engage* yang tinggi akan bertahan dua kali lebih lama pada pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak *engage* (Sukoco, 2020). Survei lain yang dilakukan oleh PWC (2022) menemukan hasil sebanyak 71% karyawan milenial yang tinggal di Kawasan asia pasifik salah satunya Indonesia memiliki niat untuk berganti pekerjaan dengan alasan mencari gaji yang lebih sesuai. Berdasarkan sebuah survei yang dilakukan oleh sebuah Lembaga Bernama Gallup dengan hasil bahwa karyawan milenial di Indonesia hanya memiliki *engage* pada pekerjaannya sebesar 24% dan nilai yang didapatkan jauh lebih rendah dibandingkan dengan tiga negara asia lainnya, seperti Filipina, thailand, dan kamboja (Muchtadin, 2022). Hal ini membuktikan bahwa era revolusi 5.0 didominasi oleh generasi milenial dengan berbagai karakteristik. Generasi milenial menurut beberapa pendapat yang telah dituliskan merupakan generasi dengan *work engagement* yang cenderung rendah.



da penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2020) mengenai *work engagement* pada karyawan milenial di PT Tri-Wall Indonesia memberikan hasil

bahwa sebesar 14,31% karyawan memiliki kesediaan dalam upaya untuk bekerja serta tekun dalam menghadapi kesulitan yang dialami yang dilihat dari tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi pada saat melakukan pekerjaan, sebanyak 62,31% karyawan yang memiliki sikap dedikasi pada pekerjaannya yang dilihat dari tingkat antusiasme dan tantangan yang dirasakan pada saat bekerja dan sebanyak 23,46% karyawan yang memiliki konsentrasi penuh, menikmati pekerjaan, serta sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Bakker et al (2020) mengemukakan bahwa *work engagement* (keterlibatan kerja) diasumsikan sebagai proses dan hasil yang lebih positif yang dapat memberikan kepuasan tersendiri serta bersedia untuk bekerja lebih ekstra untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Muchtadin (2022) mengenai *work engagement* pada karyawan milenial mendapatkan hasil bahwa semakin tinggi *work engagement* pada karyawan milenial, maka karyawan tersebut akan cenderung menetap pada pekerjaan yang dimiliki. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Shah (2017) menunjukkan bahwa generasi milenial cenderung senang terlibat secara intens dalam pekerjaan. Namun, pada sisi lain generasi milenial tidak ingin melakukan hal yang sama sepanjang waktu karena dapat kehilangan rasa semangat pada sehingga karyawan cenderung memiliki gangguan di tempat kerja.

Work engagement pada karyawan akan membantu dalam proses untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, perkembangan yang zaman yang terjadi akan memberikan *job demand* yang lebih besar kepada karyawan sehingga *work engagement* akan menurun (Ruch et al, 2023). Bakker et al (2014)



akan bahwa optimalisasi pengurangan *job demand* dapat mendorong *agement* pada karyawan meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara

mengurangi kebingungan peran, pengelolaan konflik, dan meningkatkan jaminan masa depan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mulyana et al, (2020) mengenai hubungan *job demand* dengan *work engagement* yang dilakukan di PT. X Kab. Bogor dengan karyawan sebanyak 60 orang mendapatkan hasil bahwa semakin tinggi *work engagement* yang ada pada karyawan, maka semakin rendah pula *job demand* yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Taipale et al (2011) mengemukakan bahwa *job demand* dan *work engagement* memiliki hubungan negatif, *job demand* dapat menurunkan *work engagement* pada karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Aprilianingsih & Frianto (2022) mengenai hubungan *job demand* terhadap *work engagement* pada tenaga pendidik dengan hasil yang ditemukan bahwa *job demand* memiliki hubungan negatif *work engagement*, hasil yang sama juga didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Suhardoyo & Nurjanah (2021) bahwa *job demand* memiliki hubungan negatif terhadap *work engagement*, *job demand* yang tinggi akan memberikan tekanan sehingga *work engagement* akan lebih rendah.

Job demand merupakan faktor yang berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Pada saat jumlah pekerjaan lebih banyak dibandingkan dengan kapasitas karyawan, maka karyawan akan menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (Koesmono, 2007). Pada saat tuntutan kerja yang didapatkan cenderung lebih besar dibandingkan dengan kapasitas karyawan, maka cenderung akan timbul respon seperti kecemasan berlebih, kelelahan dalam mengerjakan pekerjaan dan Tingkat yang lebih parah,

hasil ini membuktikan bahwa *job demand* memiliki hubungan negatif terhadap *work engagement* (Coetzer & Rothmann, 2007). Berdasarkan beberapa



penelitian yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa *job demand* memiliki hubungan yang negatif terhadap *work engagement*. Proses ini dapat disebabkan oleh berbagai cara diantaranya, yaitu bekerja secara non-stop dalam waktu yang lama, beban pikiran yang terlalu banyak dan waktu yang dimiliki sangat terbatas dalam proses untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, serta adanya konflik yang menjadi tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan (Utami & Sitio, 2021). *Job demand* juga dapat dikatakan sebagai sebuah konflik peran yang dialami oleh karyawan yang berhubungan dengan tuntutan dan keseimbangan dalam mengerjakan pekerjaan (Maria et al, 2017).

Demand yang terlalu besar dan tidak dapat diatasi oleh karyawan akan memberikan dampak negatif kepada karyawan dan hal ini dapat menurunkan *work engagement* pada karyawan karena kehilangan semangat dalam bekerja. Dampak dari *job demand* yang tinggi dapat diminimalisir dengan cara meningkatkan dukungan melalui *job resources* yang terdiri dari beberapa aspek meliputi aspek fisik, aspek psikologis, aspek sosial, dan aspek organisasi yang akan berfungsi sebagai penyangga untuk mengurangi *job demand* sehingga dapat mendorong terjadinya pembelajaran dan perkembangan pada karyawan (Rensburg et al, 2018). Aspek organisasi berfokus pada beberapa hal yang menjadi keuntungan dalam melakukan pekerjaan seperti gaji, karir, kesempatan, dan keamanan kerja. Salah satu *job resources*, yaitu gaji yang merupakan bagian dari aspek organisasi yang diberikan kepada karyawan yang dapat disebut dengan *reward*. *Reward* dalam bentuk gaji merupakan proses untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan dan memberikan kepuasan terhadap karyawan (Huck-Fries et al, 2019).



penelitian yang dilakukan oleh Kusuma et al (2014) dengan hasil bahwa gaji merupakan kebutuhan dasar dan gaji tidak hanya membantu karyawan untuk

memenuhi kebutuhan dasar dalam menjalani hidup, gaji juga dijadikan sebagai alat untuk memenuhi kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi yang dirasakan oleh karyawan. Gaji merupakan salah satu alasan sebagian besar karyawan untuk bekerja sehingga karyawan akan cenderung memilih perusahaan yang memberikan gaji yang memuaskan (Putra & Surya, 2016). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Putra & Surya (2016) mengenai *pay satisfaction*, hasil yang diperoleh bahwa semakin tinggi *pay satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin rendah kemungkinan karyawan berpindah dari perusahaan karena gaji yang tidak sesuai dengan harapan. Gaji yang didapatkan oleh karyawan akan memberikan kepuasan pada gaji yang sesuai dengan persepsi karyawan dan hal ini disebut dengan *pay satisfaction*.

Gaji merupakan bentuk perhatian positif yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi agar hasil yang diberikan kepada perusahaan akan lebih maksimal (Agusta & Sarah, 2020). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rasyd (2020) mengenai hubungan antara *job demand* dan *pay satisfaction*, menyatakan bahwa meskipun *job demand* yang dimiliki oleh karyawan tinggi, jika diiringi oleh *pay satisfaction* karyawan akan tetap termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki. Motivasi pada diri karyawan akan meningkatkan *work engagement* pada karyawan. Teori yang membahas kaitan antara ketiga variabel, yaitu teori *Job Demand-Resources model* (JD-R) yang menyatakan bahwa lingkungan pekerjaan dipengaruhi oleh dua bagian, yaitu *job demand* dan *job resources*. Schaufeli et al (2009) mengemukakan bahwa teori JD-R menjelaskan lingkungan kerja dapat memengaruhi motivasi pada karyawan.



R telah ditemukan bahwa memiliki hubungan secara langsung terhadap *engagement* (Huck-Fries et al, 2019).

Berdasarkan uraian diatas, diketahui bahwa *work engagement* sangat penting dimiliki oleh karyawan milenial dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa perkembangan zaman yang terus terjadi membuat karyawan menerima *demand* yang dapat melebihi kapasitas karyawan. Sehingga, *work engagement* pada karyawan milenial dapat menurun dan jika karyawan milenial juga memiliki *pay satisfaction* yang rendah terhadap gaji yang diterima, maka berdasarkan fenomena yang terjadi, karyawan milenial akan cenderung mengganti pekerjaan yang dimiliki karena *job demand* yang melebihi kapasitas karyawan, *work engagement* yang dimiliki rendah, dan *pay satisfaction* yang tidak sesuai dengan persepsi karyawan. Hal ini, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Hubungan *job demand* dan *work engagement* yang dimoderatori oleh *pay satisfaction* pada karyawan milenial.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu :

1. Apakah terdapat hubungan antara *job demand* dan *work engagement* pada karyawan milenial?
2. Apakah terdapat hubungan antara *job demand* dan *work engagement* yang dimoderatori oleh *pay satisfaction* pada karyawan milenial?

1.3 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Hubungan antara *job demand* dan *work engagement*
2. Hubungan antara *job demand* dan *work engagement* yang dimoderatori oleh



satisfaction

1.4 Manfaat

Manfaat dari penelitian mengenai hubungan *job demand* dan *work engagement* yang dimoderatori oleh *pay satisfaction* pada karyawan milenial dapat memberikan manfaat diantaranya, yaitu :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan informasi yang lebih dalam mengenai dunia psikologi industri dan organisasi terkhusus pada hubungan mengenai hubungan *job demand* dan *work engagement* yang dimoderatori *pay satisfaction* pada karyawan milenial, serta diharapkan dapat berkontribusi pada perkembangan literatur mengenai *work engagement*, *job demand* dan *pay satisfaction*.

Pada karyawan diharapkan penelitian ini memberikan pemahaman baru mengenai hubungan *job demand* dan *work engagement* yang dimoderatori oleh *pay satisfaction*. Pada mahasiswa diharapkan memiliki kajian literatur yang mendalam mengenai tiga variabel pada penelitian ini, yaitu *work engagement*, *job demand*, dan *pay satisfaction*. Pada masyarakat umum diharapkan penelitian ini menambah wawasan mengenai istilah dalam pekerjaan dan memperoleh gambaran mengenai kaitan antara tiga variabel dalam penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian yang dilakukan dapat menjadi pertimbangan untuk pihak yang bersangkutan dalam memahami masalah mengenai *job demand*, *work engagement* dan *pay satisfaction*, serta dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk penelitian kedepannya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Work Engagement

2.1.1 Definisi *Work Engagement*

Work engagement merupakan suatu proses yang terjadi pada karyawan untuk melibatkan dirinya sepenuhnya pada pekerjaan yang dimiliki dengan perasaan senang dan digambarkan sebagai komitmen emosional karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya (Ruch et al, 2023). Bakker et al (dalam Dorssen-boong et al, 2020) mengemukakan bahwa *work engagement* (keterlibatan kerja) diasumsikan sebagai proses dan hasil yang lebih positif yang dapat memberikan kepuasan tersendiri serta bersedia untuk bekerja lebih ekstra untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. *Work engagement* merupakan keadaan positif yang dipikirkan oleh karyawan. Sehingga, karyawan akan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya yang dimiliki ditandai dengan dedikasi, semangat, dan keadaan sulit melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga karyawan memiliki motivasi pada pekerjaannya (Dorssen-boong et al, 2020).

Work engagement merupakan perilaku karyawan yang menyatukan diri dengan pekerjaannya untuk mencurahkan waktu, energi, serta memandang pekerjaannya sebagai hal yang penting dalam kehidupan karyawan karena karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya merupakan pusat dari kehidupan sehingga karyawan senang dengan segala tanggung jawab yang dimiliki. Faktor yang memengaruhi, yaitu emosional, kognitif, dan perilaku keterlibatan pekerjaan. Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai hal yang bersifat positif



di perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pemikiran antara karyawan dan
nyanya dengan cara melibatkan dirinya lebih dalam lagi pada pekerjaan

yang dimiliki dan akan lebih bersemangat lagi dalam bekerja. *Work engagement* yang merupakan proses untuk melibatkan diri dengan pekerjaan yang dimiliki oleh individu berbeda dengan *workaholic* yang menganggap pekerjaannya sebagai suatu keharusan yang seharusnya dikerjakan (Bekker, 2010)

Konsep utama mengenai *work engagement* pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990) sebagai proses yang terjadi pada diri karyawan yang memiliki kendali penuh pada dirinya terhadap pekerjaannya yang dilakukan, karyawan akan *engage* terhadap pekerjaan yang dimiliki meliputi kehadiran karyawan baik secara fisik maupun psikologis dalam menjalankan perannya pada sebuah organisasi dan akan memengaruhi karyawan dalam menerima dan mengerjakan peran mereka. Namun, teori yang dikemukakan oleh Khan (1990) belum teruji secara empiris diantara teori yang lainnya dan hal ini yang menjadi kelemahan dari teori tersebut. Robbins mengemukakan bahwa *work engagement* merujuk pada karyawan yang memiliki keterlibatan yang sangat tinggi terhadap pekerjaan yang dimilikinya serta sangat memihak dan sangat peduli dengan segala hal yang berkaitan dengan bidang pekerjaan yang dimiliki, sehingga karyawan tersebut akan sangat mendalami peran dan proses yang bersangkutan dengan dirinya dengan pekerjaannya (Pranitasari & Kusumawardani, 2021)

Brown (dalam Robbins et al, 2013) memberikan pendapat bahwa individu yang memiliki *work engagement* mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya serta menganggap kinerja sangat penting terhadap dirinya sendiri, selain untuk diberikan kepada organisasi. *Work engagement* merupakan gabungan dari dua unsur yang berbeda, yaitu kepuasan kerja dan komitmen kerja.



n kerja lebih mengacu pada aspek emosional atau sikap karyawan pada akukan pekerjaannya. Sedangkan, komitmen kerja lebih melibatkan

aspek motivasi dan fisik pada saat karyawan mengerjakan tugasnya. Kedua unsur tersebut dapat dikatakan sebagai unsur yang memiliki peran penting agar tercapainya *engage* karyawan pada saat mengerjakan tugas. Namun, kedua unsur tersebut tidaklah menjamin tercapainya *work engagement*, unsur lain yang dapat memengaruhinya sering disebut sebagai “*going extra mile*” (bekerja secara ekstra) serta mengupayakan sesuatu agar karyawan dapat mendapatkan hasil yang lebih diatas dari harapan dalam mengerjakan suatu pekerjaan (Schmidt dalam Utomo et al, 2017).

Perkembangan zaman yang terus terjadi merupakan tantangan bagi perusahaan untuk memberikan performa terbaik. Proses bersaing setiap perusahaan tidak hanya mengenai cara untuk mencari sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Namun, juga melihat bagaimana cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk memberikan *engage* pada karyawan agar karyawan mau menetap pada suatu perusahaan dalam waktu yang lama dan memberikan performa terbaiknya karena perusahaan akan sangat membutuhkan karyawan dengan *work engagement* yang tinggi terlebih lagi jika menysasar pada generasi milenial (Wicaksono, 2020).

Cook (2008) mengemukakan bahwa *work engagement* merupakan suatu ketertarikan karyawan pada pekerjaannya yang dikaitkan dengan semangat yang tinggi dan energi yang dimiliki oleh karyawan untuk terus berupaya untuk memberikan hasil yang terbaik kepada suatu perusahaan. Ketertarikan karyawan dapat ditandai dengan komitmen dan rasa percaya diri atas kemampuan yang dimiliki. Hal ini akan membuat karyawan terus berupaya untuk memberikan hasil



ksimal demi kemajuan bersama. Zenof (2014) *work engagement* juga sebagai perilaku karyawan yang merasa ingin tinggal dan melaksanakan

tugas yang telah diberikan padanya untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi yang dapat dikatakan bahwa karyawan memberikan pengabdianya kepada perusahaan yang dilakukan dengan rasa antusias yang tinggi, memberikan inspirasi, rasa bangga yang tinggi dan memaknai segala proses yang terjadi yang ditandai dengan perilaku tenang dalam menghadapi kesulitan dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli yang telah dituliskan diatas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan sebuah ketertarikan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya yang memberikan hasil secara positif sehingga memberikan rasa puas yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini meliputi faktor fisik, emosional, dan kognitif dalam melakukan pekerjaannya sehingga memiliki *engage* terhadap pekerjaan tersebut.

2.1.2 Aspek *Work Engagement*

Work engagement merupakan hasil positif yang terkait keadaan pemikiran semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli et al, 2002). Hal ini telah divalidasi secara empiris berdasarkan beberapa studi yang dilakukan melalui kuesioner untuk mengukur keterlibatan kerja dengan *Utrecht work engagement scale* (UWES). Menurut Schaufeli & Bakker, terdapat tiga dimensi utama yang mewakili *work engagement*, yaitu:

a. *Vigor*

Vigor atau kekuatan merupakan aspek yang membahas mengenai kondisi psikologis yang dimiliki oleh karyawan ditandai dengan perilaku individu yang memiliki power lebih banyak, memiliki semangat yang tinggi, serta merasa senang mengerjakan yang dimilikinya. Karyawan dengan *vigor* yang tinggi karyawan dengan mudah memahami segala situasi yang terjadi pada suatu



perusahaan atau organisasi karena keinginan untuk bekerja terbilang tinggi serta tidak mudah untuk merasa putus asa ketika menghadapi hambatan dalam bekerja. Aspek *vigor* mencerminkan karyawan yang ingin menginvestasikan segala upaya dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

b. *Dedication*

Dedication atau dedikasi merupakan aspek yang mengacu pada perasaan yang dimaknai secara penuh, perasaan antusias dan bangga dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan dedikasi yang tinggi dapat mengidentifikasi pekerjaannya sebagai suatu pengalaman yang berharga, menginspirasi dan melihatnya sebagai pekerjaan yang menantang untuk karyawan tersebut, karyawan juga mampu untuk mengembangkan pekerjaan yang dimiliki dan juga dapat menjadi inspirasi yang baik secara sosial maupun personal. Karyawan dengan dedikasi yang rendah karena tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi, dan menantang, terlebih lagi mereka tidak merasa bangga dan antusias dengan pekerjaan yang mereka miliki.

c. *Absorption*

Absorption merupakan perilaku karyawan yang terus berfokus pada pekerjaan yang sedang dilakukan, merasa gembira dengan pekerjaan tersebut, mencintai pekerjaan yang dimilikinya, serta melekat dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Karyawan yang memiliki *absorption* yang tinggi akan membuat karyawan memberikan seluruh konsentrasi pada pekerjaan, karyawan akan merasa apapun yang terjadi disekitarnya dapat berlalu dengan begitu cepat karena rasa senang dalam mengerjakan tugas. Sedangkan, karyawan yang memiliki

absorption yang rendah, maka karyawan tidak dapat berkonsentrasi secara



penuh terhadap pekerjaan serta cenderung tidak memikirkan pekerjaan yang dilakukan.

2.1.3 Faktor yang Memengaruhi

Menurut Bakker dan Demerouti (dalam Wardani & Fatimah, 2020) faktor yang memengaruhi *work engagement* adalah *job resources* dan *personal resources*

a. *Job resources*

Job resources merupakan aspek yang berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan dan dapat mengurangi efek dari *job demand*, kondisi ini akan memberikan stimulasi terhadap pertumbuhan, proses belajar, dan perkembangan yang dimiliki oleh karyawan. *Job resources* merupakan indikator yang dianggap sangat memengaruhi *work engagement* karena berhubungan erat dengan pemenuhan kebutuhan dasar individu akan kebutuhan otonomi, keterkaitan, dan kompetensi. *Job resources* terdiri dari tiga dimensi, yaitu level organisasi yang merupakan kesesuaian gaji yang diterima oleh karyawan berdasarkan tugas yang diberikan dan adanya kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan karir yang dimiliki dalam organisasi serta tersedianya informasi didalam suatu organisasi, level interpersonal yang merupakan level yang melandasi proses komunikasi yang baik antara sesama rekan kerja, dukungan dari atasan serta iklim kelompok yang lebih positif dan level yang terakhir adalah level tugas yang merupakan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan agar terciptanya kejelasan di dalam suatu kelompok serta jenis pekerjaan yang sangat variatif.

b. *Personal resources*



Personal resources merupakan aspek *work engagement* yang secara umum berkaitan dengan ketahanan dan keberhasilan karyawan dalam bertahan dan

mengontrol dampak dari lingkungan pekerjaannya. *Personal resources* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *self-efficacy*, *self-esteem*, dan *optimism*. *Self-efficacy* merupakan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan terhadap kemampuannya untuk Menyusun suatu perencanaan dan kontrol diri dalam melakukan suatu pekerjaan untuk menjadikannya pengalaman sebagai kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat menuntun karyawan mencapai kesuksesan, *self-esteem* merupakan kondisi karyawan yang merasa dihargai dalam mengerjakan pekerjaannya, karyawan merasa puas dengan hasil kerja yang dilakukan serta tidak mencela pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan lain, serta berani untuk mengambil resiko dalam pekerjaannya, dan *optimism* yang merupakan cara pandang karyawan terhadap suatu masalah besar atau kecil yang dapat diselesaikan dengan baik serta merasa yakin dapat membawa karirnya pada kesuksesan dalam artian karyawan memiliki pandangan yang positif terhadap masa depannya dengan pemikiran logis serta menikmati apa yang terjadi pada kehidupan sehari-harinya (Steven & Prihatsani, 2018).

2.2 Job Demand

2.2.1 Definisi Job Demand

Job demand merupakan sebuah tuntutan atau dorongan yang terjadi dalam mengerjakan sebuah pekerjaan yang bersifat fisik, psikologikal, sosial, dan membutuhkan Upaya secara berkelanjutan. *Job demand* juga didefinisikan sebagai sebuah konflik peran yang dialami oleh karyawan yang memiliki hubungan dengan tuntutan pekerjaan dan keseimbangan dalam pekerjaan dan keluarga



Demerouti, 2017). *Job demand* merupakan sebuah tuntutan pekerjaan diterima oleh karyawan dengan jumlah besar yang dapat mengakibatkan

stress yang dapat memberikan penurunan signifikan terhadap kinerja yang dimiliki oleh karyawan dan *job demand* tidak selamanya dianggap negatif. Namun, dapat memberikan kemungkinan negatif lebih besar apabila *demand* yang diberikan terlalu tinggi dibandingkan dengan kapasitas yang dimiliki oleh karyawan (Ayu et al, 2015). *Job demand* yang tinggi dapat berubah menjadi pemicu stres ketika upaya yang dilakukan besar dan berkelanjutan terjadi secara terus menerus untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang diterima oleh karyawan. *Demand* yang tinggi dalam pekerjaan, lingkungan fisik yang kurang mendukung dalam melakukan pekerjaan dan tuntutan emosional melalui interaksi sosial merupakan salah satu contoh *job demand* yang kerap dialami oleh karyawan (Friyanto, 2022).

Job demand merupakan sebuah rangkaian tuntutan pada sebuah pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan meliputi ambiguitas peran, konflik peran, stress, tekanan pekerjaan, dan pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan (Yener & Coksun, 2013). Nahrgang et al (2011) memberikan pandangan bahwa *job demand* dapat dilihat sebagai sebuah tantangan karena dapat membuat karyawan melakukan berbagai cara untuk menyelesaikan pekerjaan dan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan akan memberikan dampak pada orang lain, karyawan secara tidak langsung akan berkembang, belajar mengenai hal yang baru, berusaha lebih baik untuk mencapai target, dan dapat berlatih untuk bekerja secara lebih efektif. Berdasarkan beberapa definisi dari *job demand*, maka dapat disimpulkan bahwa *job demand* merupakan sebuah tuntutan yang dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaan yang dimiliki.

Job demand menyangkut beberapa aspek, yaitu aspek kondisi fisik, s, hubungan antar manusia, dan kondisi organisasi yang membutuhkan lan menuntut untuk diselesaikan. Respon negatif didapatkan ketika



karyawan merasa kelelahan hingga depresi yang disebabkan oleh pekerjaan. Sehingga, karyawan kurang mampu dalam menangani *demand* yang diterima.

2.2.2 Aspek Job Demand

Aspek *job demand* menurut Bakker & Demerouti (2008) terbagi menjadi tiga aspek, yaitu *workload*, *emotional demands*, dan *mental demand*

a. *Workload*

Workload merupakan sebuah aspek yang memiliki kaitan dengan tuntutan yang dirasakan oleh karyawan dengan jumlah yang berlebihan dan diselesaikan dengan rentang waktu yang telah ditentukan.

b. *Emotional Demand*

Emotional demand merupakan aspek yang digunakan untuk mengetahui daya dan usaha yang dikeluarkan oleh karyawan dalam menghadapi setiap emosi yang muncul pada saat melakukan pekerjaan dengan emosi yang diharapkan terjadi oleh sebuah organisasi.

c. *Mental Demand*

Mental demand merupakan sebuah aspek yang berkaitan dengan proses yang terjadi didalam pikiran karyawan untuk melakukan pengolahan informasi data karyawan melakukan pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh De Jonge et al (2010) terdapat dua aspek yang sama dengan aspek yang dikemukakan oleh Bekker & Demerouti (2008). Aspek tersebut yaitu, *emotional demand* dan *mental demand*. *Emotional demand* mengenai usaha yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan erat dengan emosi yang dimiliki oleh karyawan dan *mental demand* yang berkaitan dengan proses kerja otak yang dimiliki karyawan pada saat diberikan



penekanan dari segi waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan.

2.3 Pay Satisfaction

2.3.1 Definisi Pay Satisfaction

Pay satisfaction atau kepuasan gaji merupakan tingkat perasaan yang muncul pada karyawan setelah membandingkan antara gaji dan upaya yang telah diberikan serta harapan yang ada pada karyawan. Lum et. al (1999) mengemukakan bahwa kepuasan gaji dapat diartikan bahwa karyawan dianggap puas dengan gaji yang diterima apabila persepsi terhadap gaji dan apa yang diterima oleh karyawan sesuai dengan kinerja yang diberikan kepada organisasi dan harapan. Gaji yang diberikan pada karyawan dilihat dari posisi yang dimiliki oleh karyawan tersebut dengan beberapa pertimbangan, yaitu menurut prestasi kerja dan seberapa lama karyawan tersebut bekerja. Gaji juga dikatakan sebagai suatu penerimaan yang diperoleh pada suatu periode tertentu. Gaji sering dianggap sebagai suatu pendekatan untuk memotivasi karyawan sehingga karyawan puas dengan gaji yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini disebut juga dengan *pay satisfaction* yang merujuk pada keseluruhan perasaan positif atau negatif yang memengaruhi karyawan terhadap gaji (Michael & Lane, 1991).

Miceli & Mulvey (2000) mendefinisikan *pay satisfaction* sebagai sebuah sentimen menyenangkan dari karyawan terhadap gaji yang didapatkan. *Pay satisfaction* bagi karyawan sangat penting untuk dirasakan untuk mengurangi masalah administratif dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Gaji juga merupakan salah satu bagian terpenting sebagai imbalan atas hasil kerja



karyawan dan gaji yang sesuai dengan kerja karyawan akan memberikan inspirasi kepada karyawan agar bekerja lebih giat untuk mendapatkan imbalan.

Gaji yang diberikan kepada karyawan merupakan upah dalam bentuk kompensasi secara langsung yang diberikan secara teratur oleh perusahaan berdasarkan ikatan kerja antara perusahaan dengan karyawan. Gaji yang diberikan kepada karyawan akan memberikan perubahan perasaan dan persepsi sehingga memberikan kepuasan tersendiri pada karyawan karena keadilan atas hasil dari proses yang telah dilakukan oleh individu (Sutanto & Patty, 2014). *Pay satisfaction* juga dapat diartikan sebagai karyawan akan merasa puas dengan gaji yang diterima apabila persepsi terhadap gaji yang mereka peroleh sesuai dengan yang diharapkan. Tempat kerja dengan gaji yang sesuai dengan harapan karyawan akan membuat karyawan merasa lebih puas dan akan terjadinya peningkatan *engage* pada karyawan terhadap pekerjaannya (Rosnani et al, 2021).

2.4 Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 mengenai ketenagakerjaan disebutkan bahwa tenaga kerja merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk bekerja guna memperoleh hasil berupa barang atau jasa yang digunakan untuk kebutuhan hidup sebagai imbalan dari perusahaan yang memberikan pekerjaan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian atau aturan perundang-undangan. Karyawan memiliki peran yang besar dalam mencapai tujuan yang telah dibentuk pada suatu organisasi dalam mencapai suatu keberhasilan yang dapat dicapai dengan memiliki *engage* (keterikatan) yang tinggi



pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Namun, setiap pekerjaan memiliki masing-masing dengan bentuk yang berbeda-beda sesuai dengan kesulitan yang cenderung besar karena menyesuaikan dengan era

revolusi sekarang, terlebih apabila tuntutan yang dirasakan sangat besar oleh karyawan ditambah dengan waktu penyelesaian yang dirasa sangat menuntut (Rahayu, 2019).

Work engagement merupakan keadaan yang lebih positif yang dipikirkan oleh karyawan sehingga karyawan akan memiliki kepuasan sendiri pada pekerjaannya dan bersedia untuk bekerja lebih ekstra dalam mengerjakan suatu pekerjaan (Dorssen-boong et al, 2020). *Work engagement* merujuk pada keadaan jiwa yang positif ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan). Generasi milenial cenderung tidak memiliki *engage* (keterikatan) pada pekerjaan yang dimiliki. Hal ini dikarenakan generasi milenial cenderung berpindah tempat dengan rentang waktu menetap pada perusahaan rata-rata hanya dua sampai tiga tahun saja dikarenakan sifat mudah bosan dan mementingkan kepuasan terhadap gaji yang diperoleh dan disebut dengan *Pay Satisfaction* (Sofiah et al, 2022).

Job demand yang tinggi dapat memberikan dampak negatif yang akan memberikan kelelahan secara fisik dan psikis terhadap karyawan sehingga memengaruhi performa yang akan menurunkan *work engagement* pada karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widia (2023) yang meneliti mengenai hubungan *job demand* dan *work engagement* pada karyawan bank muamalat dan menemukan hasil bahwa terdapat hubungan negatif antara *job demand* dan *work engagement* pada karyawan bank muamalat di kota Medan yang menjelaskan bahwa semakin tinggi *job demand* pada karyawan, maka akan semakin rendah *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan tersebut.



kan penelitian yang dilakukan oleh Aprilianingsih & Frianto (2022) i pengaruh *job demand* terhadap *work engagement* pada tenaga

pendidik. Hasil yang ditemukan bahwa *job demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga semakin tinggi *job demand* yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin rendah pula *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan.

Job demand memiliki beberapa aspek yaitu, organisasi yang mencakup beberapa bagian diantaranya gaji (Bekker & Demerouti, 2017). Salah satu cara yang dapat digunakan dengan Upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan, yaitu dengan cara memberikan gaji sebagai hasil dari kerja keras karyawan dalam bentuk *resources*. Gaji dengan rasio yang memenuhi kepuasan karyawan akan meningkatkan semangat karyawan sehingga karyawan akan memberikan hasil yang lebih maksimal terhadap pekerjaan yang dilakukan (Mardiana & saleh, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Rasyd (2020) mengenai hubungan antara *job demand* dan *pay satisfaction*, ternyata meskipun *job demand* yang dimiliki oleh karyawan tinggi, jika diiringi oleh *pay satisfaction* karyawan akan tetap termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki. Berdasarkan pemaparan diatas, teori yang dapat menyatakan secara langsung hubungan antara *work engagement*, *job demand*, dan *pay satisfaction* adalah teori *Job Demand Resources* (JD-R).

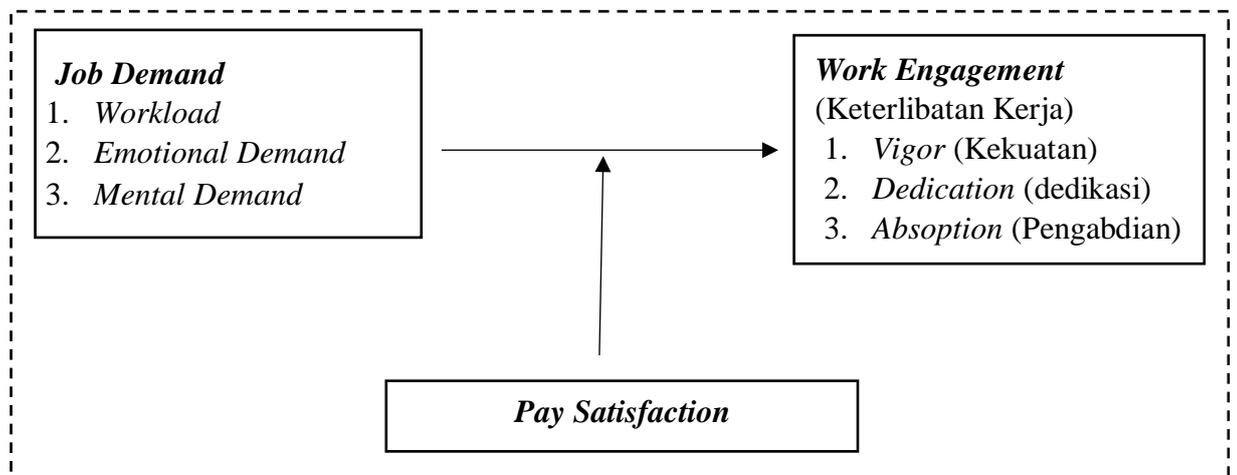
Job Demand Resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Bekker & Demerouti (2007) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki faktor resiko yang spesifik yang disesuaikan dengan pekerjaan karyawan. Teori ini digunakan untuk memberikan prediksi mengenai kelelahan bekerja, komitmen organisasi, kenikmatan kerja, keterhubungan, dan keterlibatan dalam bekerja. Terdapat



tu faktor yang membangun teori ini, yaitu umpan balik dari atasan, dukungan dari manajemen, pengembangan keterampilan,

serta otonomi yang akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk mengurangi dampak dari *job demand*, oleh karena itu teori JDR dapat berfungsi sebagai penyangga pada saat *demand* sedang tinggi, *resources* dapat menurunkan *demand* yang diterima oleh karyawan. Sehingga, karyawan akan tetap maksimal dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. JDR juga dapat berperan sebagai sebuah motivasi untuk karyawan yang dapat membuat karyawan memberikan kinerja yang tinggi melalui rasa sinisme yang rendah. Sehingga, *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan akan meningkat dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (Aprilianingsih & Frianto, 2022).

2.5 Kerangka Konseptual



Keterangan:

 : Fokus Penelitian

 : Variabel Penelitian

 : Arah Hubungan



dasarkan kerangka konseptual diatas, dapat dilihat bahwa fokus pada ini adalah mengetahui hubungan antara *work engagement* dan *job* dan *pay satisfaction* sebagai moderator. *Work engagement* sangat

penting untuk dimiliki semua karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan karena dengan tercapainya *work engagement* yang tinggi pada karyawan, maka karyawan dapat memberikan hasil yang lebih maksimal karena rasa tanggung jawab dan *work engagement* pada pekerjaan yang dimilikinya. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi akan merasa bahwa pekerjaannya merupakan pusat dari kehidupannya sehingga senang dengan segala tanggung jawab yang dimilikinya. Faktor yang memengaruhi, yaitu emosional, kognitif, dan perilaku keterlibatan pekerjaan (Bakker, 2004).

Karyawan dengan *job demand* yang cenderung tinggi akan memiliki *work engagement* yang rendah sesuai dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Rahmadiani & Lataruva (2023) mengenai pengaruh tuntutan pekerjaan, kepuasan kerja, dan *perceived organizational support* terhadap keterlibatan kerja pada karyawan SPBU Semarang sebanyak 60 memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif antara *job demand* dan *work engagement* pada karyawan SPBU Semarang, jika *job demand* yang diterima tinggi, maka *work engagement* akan rendah yang akan menurunkan kinerja karyawan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk meminimalisir rendahnya *work engagement* pada karyawan milenial adalah dengan cara memberikan motivasi dalam bentuk kepuasan terhadap gaji (*pay satisfaction*) karena sebagian besar alasan karyawan bekerja, yaitu untuk mendapatkan penghasilan atau gaji sebagai kebutuhan dasar yang harus dipenuhi (Putra & Surya, 2016). *Job demand* yang tinggi diiringi oleh *pay satisfaction* yang tinggi dapat membuat *work engagement* pada karyawan meningkat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mardiana & Saleh (2021)

pay satisfaction memberikan dampak positif terhadap *work engagement*



pada karyawan, jika *pay satisfaction* tinggi, maka *work engagement* pada karyawan akan meningkat.

2.6 Hipotesis

Berdasarkan Latar belakang masalah, tujuan penelitian, dan teori yang digunakan, maka hipotesis pada penelitian kali ini adalah:

- H01 : Tidak terdapat hubungan *job demand* dengan *work engagement*.
- Ha1 : Terdapat hubungan antara *job demand* dengan *work engagement*.
- H02 : *Pay satisfaction* tidak berperan sebagai variabel moderator hubungan antara *job demand* dan *work engagement*.
- Ha2 : *Pay satisfaction* berperan sebagai variabel moderator hubungan antara *job demand* dan *work engagement*.

