

## Pentingkah Efikasi Diri dalam Mempertahankan Keterikatan Kerja Saat Terjadi Restrukturisasi ?

### *Is It Important to have Self-efficacy in Maintaining Work Engagement During Restructuring?*

Yunita Christiana\*<sup>1</sup>, P. Tommy Y.S. Suyasa<sup>1</sup>, Raja Oloan Tumanggor<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Psikologi Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia

#### ARTICLE INFO

##### *Article History*

Submitted :  
September 10<sup>th</sup>, 2022  
Final Revised:  
January 25<sup>th</sup>, 2023  
Accepted:  
January 26<sup>th</sup>, 2023

##### *Keywords:*

*Job demands  
Personal resource  
Self-efficacy  
Work engagement*

##### *Kata kunci:*

*efikasi diri  
Keterikatan kerja  
Sumber daya pribadi  
Tuntutan kerja*



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya

#### A B S T R A C T

*The Pandemic COVID-19 effect may cause organizational changes, especially in restructuring. The impact of organizational change has job demands for employees. High job demands are job characteristics that increase strain and become variables that may decrease work engagement. To control their environment successfully, they must use self-efficacy as a personal resource to be able to face their demands confidently. The number of samples 181 who are employees in the private sector from staff to managerial level has many functions that restructured. Using the UWES-17 Scale, JD-R Questionnaire, and General Self-efficacy. This study will be examined by using a non-probability sampling technic with the quantitative correlational method. Statistical data analysis using descriptive analysis and Moderated Regression Analysis. The Result of this research found that job demands has a negative effect on work engagement, and self-efficacy has no significant effect as moderator on this relationship. It means, that in employees with high or low self-efficacy the job demands still have a negative role in work engagement. These results can be used as a reference for further research related with work engagement and personal resources in the company within restructuring.*

#### A B S T R A K

Dampak dari pandemik COVID-19 menyebabkan banyak perusahaan harus melakukan perubahan terutama di elemen struktur organisasi. Perubahan tersebut menimbulkan tuntutan pekerjaan bagi karyawan. Tuntutan kerja merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat menimbulkan ketegangan sehingga menjadi variabel yang menghambat peningkatan keterikatan kerja. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan efikasi diri sebagai salah satu sumber daya agar karyawan dapat yakin dan mampu dalam mengatasi tantangan pekerjaan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 181 partisipan yang merupakan karyawan di perusahaan swasta dari level staff hingga manajerial, memiliki banyak fungsi dan mengalami restrukturisasi. Alat ukur dalam penelitian ini menggunakan UWES-17, Job Demands-Resources Questionnaire dan General Self-efficacy.

Teknik dalam penelitian ini menggunakan non-probability sampling dengan desain penelitian kuantitatif korelasional. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan *Moderated Regression*. Hasil menunjukkan tuntutan kerja berperan negatif terhadap keterikatan kerja dan efikasi tidak signifikan memoderasi hubungan yang dibentuk. Artinya, pada karyawan dengan efikasi diri yang tinggi atau rendah tuntutan pekerjaan tetap berperan negatif terhadap keterikatan kerja. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya terkait *work engagement* dan *personal resource* pada perusahaan yang mengalami restrukturisasi.

Korespondensi tentang artikel ini dapat dialamatkan kepada Yunita Christiana melalui e-mail: yunita.707211003@stu.untar.ac.id.

---

Dampak dari pandemik COVID-19, mengakibatkan hampir semua sektor perekonomian mengalami pelemahan, sehingga tidak sedikit para pelaku bisnis harus menutup usahanya karena tidak dapat lagi membiayai operasional perusahaan. Namun, ada juga perusahaan yang tetap bertahan dan menyesuaikan dengan keadaan. Mereka yang bertahan harus bertransformasi agar lebih responsif, fleksibel serta adaptif untuk tetap dapat mencapai produktifitas yang tinggi.

Untuk dapat bertahan dalam menghadapi pandemik, diperlukan perubahan dari sisi desain organisasi (Setiawati, 2021). Salah satu perubahan dalam elemen organisasi yang cukup berdampak adalah restrukturisasi. Restrukturisasi merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh organisasi untuk menata ulang segala sumber daya untuk mencapai efektifitas dan efisiensi (Kaswan, 2019).

Restrukturisasi banyak terjadi di beberapa perusahaan swasta di Jakarta, saat pandemik melanda banyak perusahaan melakukan restrukturisasi seperti; melakukan pengurangan *layer* atau birokrasi untuk mempercepat proses, melakukan pergantian pemimpin, rotasi karyawan, mengevaluasi kembali jumlah tenaga kerja, menggabungkan fungsi, memberlakukan *multitasking* untuk fungsi tertentu dan mendesain ulang bentuk struktur organisasi.

Dengan adanya restrukturisasi tersebut tuntutan pekerjaan dirasa semakin tinggi karena mereka harus menjalankan fungsi yang berbeda dari sebelumnya bahkan

penggabungan fungsi yang menimbulkan multitasking menambah beban kerja dan menjadi sumber tuntutan kerja bagi karyawan. Selain itu karyawan juga harus beradaptasi lagi dengan perubahan yang terjadi, sementara dari sisi perusahaan mereka diharapkan untuk tetap unggul dan tekun dalam pekerjaan agar tujuan organisasi tercapai.

Fenomena tersebut merupakan perilaku kerja yang berkaitan dengan tuntutan kerja. Tuntutan kerja (*job demands*) merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat berpotensi membangkitkan ketegangan (*strain*) jika melebihi kemampuan seseorang untuk beradaptasi (Bakker et al., 2007). Karyawan yang mengalami tuntutan pekerjaan yang tinggi akan menyebabkan kelelahan karena individu memiliki banyak pekerjaan yang harus diselesaikan (Xanthopoulou, et al., 2007).

Jika tuntutan kerja terjadi secara terus-menerus maka akan berdampak pada penurunan kualitas tidur atau relaksasi (Gillet et al., 2019) dan penurunan keterikatan kerja karena individu menjadi tidak memiliki semangat untuk bekerja (Pennbrant dan Daderman, 2019). Keterikatan kerja (*work engagement*) adalah suatu keadaan motivasi kesejahteraan dalam bekerja yang dikarakteristikan atau digambarkan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Baker et al., 2008). Individu yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan selalu memiliki energi yang besar, merasa kuat dan bersemangat saat bekerja (Schaufeli et al., 2002).

Keterikatan kerja sangat penting karena menggambarkan kemampuan karyawan untuk menggunakan seluruh kapasitas dirinya dalam menyelesaikan permasalahan di segala jenis tuntutan kerja yang dihadapi (Bakker & Leiter, 2010), termasuk saat menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan akibat terjadinya restrukturisasi. Sementara di lain pihak, agar perusahaan dapat menghadapi tantangan global dan mampu beradaptasi, mereka membutuhkan keterikatan kerja yang tinggi di semua tingkatan level (Schaufeli et al., 2020).

Agar keterikatan kerja karyawan tetap tinggi terutama di saat terjadinya peningkatan tuntutan pekerjaan seperti pada kondisi restrukturisasi, maka diperlukan sumber daya pribadi (*personal resources*) yang berfungsi untuk mengantisipasi terjadinya konsekuensi negatif yang berasal dari tuntutan kerja. Sumber daya pribadi merupakan karakteristik positif dari diri individu agar tetap sukses ketika menghadapi tantangan tugas (Bakker dan Leiter, 2010).

Penelitian yang telah dilakukan oleh I-Shuo Chen (2021) sudah menjelaskan mengenai sumber daya pribadi berupa *self-efficacy*, *organization-based self-esteem* (OBSE) dan *optimism* sebagai moderator untuk menurunkan dampak negatif dari tuntutan kerja dan meningkatkan keterikatan kerja.

Salah satu sumber daya pribadi yang paling tinggi memprediksi peningkatan keterikatan kerja adalah *self-efficacy* (Bakker & vanWingerden, 2021; Sajuthi et al., 2020). Menurut Bandura (1997) efikasi diri (*self-efficacy*) digambarkan sebagai hasil dari proses kognitif berupa keputusan, keyakinan atau pengharapan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas (Maddux, 1995).

Individu yang memiliki efikasi diri tinggi akan mudah menghadapi tantangan, mereka akan percaya pada kemampuan pribadi secara penuh sehingga mudah bangkit dari kegagalan dan cepat menghadapi masalah. Selain itu, individu yang memiliki efikasi diri cenderung

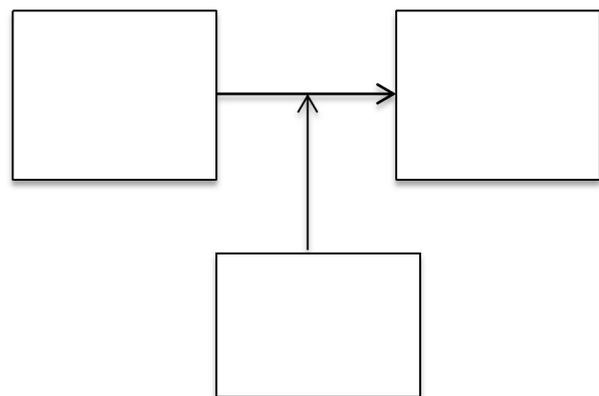
memiliki harapan untuk berhasil dalam melalui perubahan lingkungan yang menuntutnya (Xanthopoulou et al., 2013).

Karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan memengaruhi perilaku bekerjanya saat menjalani restrukturisasi. Hal ini terjadi karena ia akan dengan mudah menghadapi situasi yang menuntut sehingga berdampak pada penurunan *burn-out* (Contreras et al., 2020), bahkan mudah pula diberdayakan, oleh sebab itu perubahan organisasi yang terjadi dapat lebih mudah diterima, mereka lebih siap dan lebih efektif untuk diimplementasikan (Eliyana et al., 2016). Oleh karena itu diharapkan bahwa dengan adanya efikasi diri, dapat membantu mengurangi dampak negatif dari peningkatan tuntutan kerja sehingga karyawan dapat tetap terikat dengan pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka kami akan menguji apakah tuntutan kerja berperan negatif pada keterikatan kerja (H1). Apakah efikasi diri berperan positif pada keterikatan kerja (H2) dan dapat berperan sebagai moderator pada hubungan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja (H3).

Untuk konsep pemikiran yang akan digunakan dalam penelitian ini digambarkan dalam bentuk sebagai berikut:

Gambar 1.1 Model Penelitian



## Metode

Desain dalam penelitian ini adalah kuantitatif korelasional dan non-eksperimental, menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan *purposive*

*sampling*. Peneliti sudah menentukan kriteria sampel yang sesuai dengan penelitian, yakni karyawan-karyawan swasta di Jakarta yang selama pandemik perusahaan tersebut mengalami restrukturisasi seperti; pengurangan *layer*, perubahan fungsi kerja atau *job description*, rotasi karyawan, pergantian pemimpin dan pemberlakuan *multitasking*.

*Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan pada setiap anggota populasi untuk dijadikan anggota sampel, sehingga dipilih berdasarkan kebijaksanaan peneliti atau berdasarkan ketersediaan subyek.

Variabel dalam penelitian ini adalah *job demands* (X), *work engagement* (Y) dan *self-efficacy* (Z). *Job demands* dapat diartikan sebagai karakteristik pekerjaan yang dapat memicu terjadinya ketegangan dalam bekerja apabila melebihi kemampuan karyawan untuk menyelesaikannya. *Work engagement* didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana karyawan merasa terlibat penuh dengan pekerjaannya dan penuh antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan *self-efficacy* dapat diartikan sebagai keyakinan dalam diri individu untuk menanggapi pekerjaan meskipun dalam keadaan sulit atau penuh tantangan.

Subyek penelitian yakni sebanyak 181 karyawan swasta di Jakarta yang mengalami restrukturisasi akibat situasi pandemik COVID-19. Dampak restrukturisasi organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah adanya pengurangan *layer*, perubahan proses kerja, rotasi, pergantian pemimpin yang berakibat pada penambahan beban kerja, perubahan *job description*, *multitasking*, dan penyesuaian akan proses atau cara kerja baru. Sebanyak 80 (44%) laki-laki dan 101 (56%) perempuan. Tingkat pendidikan sebanyak 8 (4%) pada tingkat SMU/K, 16(9%) tingkat D3, 142(78%) pada tingkat S1 dan 15(8%) pada tingkat S2.

Masa kerja partisipan sebanyak 59(33%) pada rentang 1-2 tahun, 51(28%) pada rentang 3-5 tahun, 40(22%) pada rentang 6-10 tahun dan 31(17%) di atas 10

tahun. Pada tingkat jabatan partisipan sebanyak 68(38%) di tingkat staff, 51(28%) di tingkat supervisor atau asisten manajer, 53(29%) di tingkat manajer dan 9(5%) di tingkat general manajer atau direktur. Status kekaryawanan partisipan sebanyak 38(21%) kontrak dan 143(79%) permanen.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *Job demands*, *work engagement* dan *self-efficacy*. *Job demands* dalam penelitian ini sebagai variabel bebas, *work engagement* sebagai variabel terikat dan *self-efficacy* sebagai variable moderator.

*Job demands* diukur menggunakan *Job Demands-Resources Questionnaire* dari Bakker (2014) yang telah diadaptasi dalam versi bahasa (Lestari & Zamralita, 2017) terkait persepsi terhadap beban kerja (*cognitive demand*) yang terdiri dari 4 item, tekanan emosi (*emotional demand*) yang terdiri dari 6 item, tekanan pekerjaan (*work pressure*) yang terdiri dari 4 item, konflik peran (*role conflict*) yang terdiri dari 4 item dan kerumitan pekerjaan (*hassle*) yang terdiri dari 5 item. Hasil *Cronbach's alpha* untuk setiap dimensi yakni; *cognitive demand* sebesar 0.646; *emotional demand* sebesar 0.827; *work pressure* sebesar 0.776; *role conflict* sebesar 0.840; dan *hassle* sebesar 0,863. Total butir semula sebanyak 23, kemudian dieliminasi menjadi 21 butir, karena 2 butir memiliki nilai *corrected item-total correlation* di bawah 0,2. Hasil *Cronbach's alpha* sebesar 0,912. Skala pengukuran menggunakan Likert mulai dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (sangat sering).

*Work engagement* diukur menggunakan versi lengkap (17 item) dari *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli et al., 2002). Terdapat 16 butir yang digunakan karena 1 butir memiliki nilai *corrected item-total correlation* di bawah 0,2. Hasil *Cronbach's alpha* sebesar 0,943. Skala pengukuran menggunakan Likert, yakni mulai dari 1 (tidak pernah) sampai 6 (selalu).

*Self-efficacy* diukur menggunakan 10 item *General Self-efficacy* dari Schwarzer & Jerusalem (1995). Item ini secara konsisten dapat diandalkan karena memiliki korelasi positif dengan keterikatan kerja. Hasil *Cronbach's alpha* sebesar 0,824. Skala

pengukuran menggunakan Likert mulai dari 1 (tidak pernah) hingga 5 (sangat sering).

### Hasil

#### Data Deskriptif

Hasil statistika deskriptif dari ketiga variabel diketahui bahwa *work engagement* berada pada responden penelitian tergolong tinggi karena memiliki nilai mean (4,72) yang berada jauh di atas nilai median alat ukur. Sementara untuk *job demands* pada responden penelitian tergolong sedang karena memiliki nilai mean (3,29) sedikit di atas dari nilai median alat ukur. Di sisi lain, untuk *self-efficacy* (3,23) pada responden penelitian tergolong tinggi karena memiliki nilai mean yang jauh di atas nilai median alat ukur.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Median	Std Deviasi
<i>Work</i>	4,72	3,50	0,78
<i>Engagement</i>			
<i>Job Demands</i>	3,29	3,00	0,59
<i>Self-efficacy</i>	3,23	2,50	0,44

#### Uji hipotesis

Berdasarkan hasil uji korelasi antar variabel diketahui bahwa nilai korelasi *job demands* terhadap *work engagement* sebesar -0,163 dengan nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,028 < 0,05$  maka dapat disimpulkan terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job demands* dan *work engagement* (H1 diterima).

Selanjutnya, hasil nilai korelasi *self-efficacy* terhadap *work engagement* sebesar 0,509 dengan nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,00 < 0,01$  maka dapat disimpulkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *self-efficacy* dan *work engagement* (H2 diterima).

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Antar Variabel

Variabel	1	2	3
<i>Job Demands</i>	-		
<i>Work</i>	-0,163*	-	
<i>Engagement</i>			
<i>Self-efficacy</i>	-0,284**	0,509**	-

\*) Signifikan ( $p < 0,05$ ), \*\*) Signifikan ( $p < 0,00$ )

Sedangkan hasil uji korelasi *job demands* dari setiap dimensi dengan *work engagement* diketahui bahwa dimensi *hassle* memiliki hasil paling tinggi yakni sebesar -0,279 dengan nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,000 < 0,01$ , maka dapat disimpulkan bahwa dimensi *hassle* yang berkaitan dengan kerumitan dalam bekerja berperan tinggi dalam menurunkan keterikatan kerja karyawan.

Pada dimensi *role conflict*, diketahui bahwa nilai korelasi terhadap *work engagement* sebesar -0,198 dengan nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,000 < 0,01$ , maka dapat disimpulkan bahwa dimensi *role conflict* yang berkaitan dengan tuntutan kerja yang saling bertentangan dari dua orang atau lebih dapat menurunkan keterikatan kerja karyawan.

Sementara pada dimensi *work pressure* justru terdapat hubungan positif terhadap *work engagement* sebesar 0,228 dengan nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,000 < 0,01$ , maka dapat disimpulkan bahwa tingginya tekanan kerja justru membuat seseorang makin terikat dengan pekerjaannya.

Selanjutnya untuk mengetahui peran *self-efficacy* sebagai moderator maka menggunakan uji regresi. Sebelum melakukan uji regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi dengan uji normalitas. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal.

Tabel 3. Hasil Uji Korelasi Antar Dimensi

No	Variabel	SD	1	2	3	4	5	6	7
1	<i>Job demands</i>	0,59	-						
2	<i>Cognitive demands</i>	0,74	0,532**	-					
3	<i>Work pressure</i>	0,62	0,572**	0,444**	-				
4	<i>Emotional demands</i>	0,77	0,877**	0,381**	0,385**	-			
5	<i>Role conflict</i>	0,87	0,804**	0,298**	0,244**	0,648**	-		
6	<i>Hassle</i>	0,84	0,837**	0,312**	0,341**	0,624**	0,614**	-	
7	<i>Work Engagement</i>	0,78	-0,163*	0,071**	0,228**	-0,186*	-0,198**	-0,279**	-

\*) Signifikan ( $p < 0,05$ ), \*\*) Signifikan ( $p < 0,00$ )

Hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Hasil uji normalitas dengan teknik Monte Carlo diperoleh bahwa ketiga variabel terdistribusi normal dengan nilai  $p > 0,05$ .

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Monte Carlo	Distribusi
<i>Work Engagement</i>	0,572	Normal
<i>Job Demands</i>	0,248	Normal
<i>Self-efficacy</i>	0,295	Normal

Dari hasil uji regresi tahap 1, yakni hubungan *job demands* dengan *work engagement* secara langsung (tanpa adanya peran moderator) diperoleh nilai koefisien sebesar -0,212 ( $t = -2,211$ ) nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,028 < 0,05$ . Pada tahap 2, yakni memasukkan variabel *self-efficacy* diperoleh nilai koefisien sebesar 0,883 ( $t = 7,484$ ) nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,000 < 0,01$ . Pada tahap 3, dengan melakukan hasil interaksi antara *job demands* dan *self-efficacy* diperoleh nilai koefisien yang tidak signifikan sebesar -0,101 ( $t = -0,744$ ) nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0,458 > 0,05$ .

Dari hasil uji regresi dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* tidak memoderasi hubungan yang dibentuk, dan hanya berperan sebagai variabel bebas (H3 ditolak).

Hal ini membuktikan bahwa pada individu dengan *self-efficacy* tinggi maupun rendah, *job demands* tetap berperan negatif pada *work engagement*.

Tabel 5. Hasil Uji Moderated Regression

Variabel	Nilai t	Nilai p
Job Demands (JD)	-2,211	0,028*
Self-efficacy (SE)	7,484	0,000**
Interaksi (JD*SE)	-0,744	0,458

\*) Signifikan ( $p < 0,05$ ), \*\*) Signifikan ( $p < 0,01$ ),  
predicting: *work engagement*

## Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan pada 181 karyawan pada beberapa perusahaan swasta di Jakarta yang mengalami restrukturisasi, menunjukkan bahwa tingginya aktivitas *job demands* berdampak dalam menurunkan *work engagement*. Artinya, semakin tinggi individu memiliki *job demands* maka akan semakin rendah tingkat *work engagement*-nya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian I-Shuo Chen (2021) yang menyebutkan bahwa *job demands* berkorelasi negatif terhadap *work engagement*.

Hasil uji korelasi antara *variable work engagement* dengan setiap dimensi *job demands*, diketahui bahwa dimensi *hassle* memiliki pengaruh paling besar yakni sebesar -0,279 dengan nilai signifikansi (sig.)

sebesar 0,000 <0,01. Dimensi *hassle* berkaitan dengan kerumitan dalam bekerja sehingga menyebabkan penyelesaian tugas menjadi lebih lama seperti; hal administratif, proses kerja, birokrasi, dan sebagainya. Tentunya, hal tersebut terjadi karena adanya perubahan proses atau sistem kerja, prosedur serta kebijakan dari perusahaan sehingga menyebabkan karyawan membutuhkan waktu lebih lama dalam menyelesaikan suatu tugas. Perubahan struktur organisasi bisa menyebabkan kerumitan dalam administrasi atau proses kerja, karena tidak dikaji ulang pada saat terjadi restrukturisasi atau dapat terjadi karena karyawan yang bekerja *multitasking* mengalami kesulitan untuk mempersiapkan cara-cara kerja yang baru.

Sedangkan pada *self-efficacy* diketahui bahwa berperan positif untuk meningkatkan *work engagement*. Hal ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian Bakker & vanWingerden (2021) dan Sajuthi et al. (2020). Semakin individu memiliki *self-efficacy* yang tinggi maka ia akan memiliki *work engagement* yang tinggi pula. Individu yang memiliki keyakinan dapat menangani apapun situasi yang dihadapi mereka akan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga memenuhi tuntutan kerja dan mencapai tujuannya meskipun dalam kondisi kesulitan.

Pada hasil uji *self-efficacy* sebagai moderator tidak terbukti. Dapat disimpulkan bahwa tinggi atau rendahnya *job demands* terhadap *work engagement* tidak ditentukan oleh *self-efficacy*. Korelasi antara *job demands* dan *work engagement* bersifat langsung, begitu juga korelasi *self-efficacy* dan *work engagement*. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I-Shuo Chen (2021) yang menyatakan bahwa terdapat korelasi signifikan dari variabel interaksi di mana *job demands* yang tinggi dan *self-efficacy* yang tinggi akan menghasilkan *work engagement* yang tinggi pula, dan kombinasi antara *job demands* yang tinggi dan *self-efficacy* yang rendah akan menghasilkan *work engagement* yang rendah juga.

Hal ini dapat terjadi karena adanya perbedaan jenis pekerjaan. Pada penelitian

sebelumnya (I-Shuo Chen, 2021) tuntutan kerja berasal dari subyek dengan jenis pekerjaan sebagai *frontliner*, sehingga peran dari sumber daya pribadi seperti *self-efficacy* menjadi lebih efektif sebagai *buffer*. Sedangkan pada penelitian ini sebagian besar berasal dari karyawan profesional dengan tuntutan kerja yang berbeda pula.

Selain itu, terdapat perbedaan *personal resources* yang diteliti, yakni OBSE dan *optimism*. Pada penelitian ini tidak mengkaji OBSE dan *optimism* secara bersama-sama, sehingga peran moderator *self-efficacy* menjadi tidak signifikan. Pada penelitian I-Shuo Chen (2021), juga diketahui *self-efficacy* diukur menggunakan alat ukur versi singkat dari Rigotti et al. (2008) yang terdiri dari 6 item, sementara pada penelitian ini menggunakan *general self-efficacy* versi lengkap dari Schwarzer & Jerusalem (1995) yang terdiri dari 10 item. Perbedaan alat ukur ini dapat menyebabkan terjadinya perbedaan hasil pada penelitian.

## Simpulan

Setelah melakukan penelitian dan serangkaian pengujian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan : *Job demands* berperan negatif pada *work engagement*. *Self-efficacy* berperan positif pada *work engagement* dan tidak signifikan berperan sebagai moderator pada hubungan *job demands* dan *work engagement*.

## Saran

Agar penelitian selanjutnya menjadi lebih baik serta untuk menyempurnakan keterbatasan dalam penelitian ini, maka terdapat dua saran yakni; (a) saran teoretis dan (b) saran praktis.

Saran teoretis. Pada Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas sampel penelitian sehingga hasil penelitian lebih mungkin untuk dapat disimpulkan secara umum. Penelitian selanjutnya dapat juga menggunakan *personal resources* lainnya seperti; OBSE, resiliensi, *hope* atau optimisme yang dapat menghasilkan peran moderator yang signifikan dalam model

hubungan yang dibentuk. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode eksperimen untuk melihat efek moderasi dari *self-efficacy* pada kondisi sebelum dan sesudah menerima pelatihan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Untuk aplikasi secara praktis, organisasi diharapkan lebih mempersiapkan karyawan apabila akan terjadi restrukturisasi, baik dari komunikasi manajemen kepada karyawan, persiapan infrastruktur kerja, pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan kerja baru serta mengkaji ulang *flow process*, sistem-prosedur dan kebijakan yang ada untuk mengatasi kerumitan (*hassle*) dalam proses pekerjaan yang baru.

### Daftar Pustaka

- Bakker, A. B & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 No. 3. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A. B, Schaufeli, W. B, Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.
- Bakker, A. B. & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & VanWingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20–30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy the exercise of control. United State of America : *W.H. Freeman and Company*.
- Chen, I. S. (2021). The moderating role of personal resources in the relationship between job demands and work engagement. *PSIHOLOGIJA*, Online First, 1–14. <https://doi.org/10.2298/PSI200707007C>.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerr, G. A. (2020). Could personal resources influence work engagement and burnout? a study in a group of nursing staff. *Sage Open*, 2020, 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>.
- Eliyana, A., Emsza, B., Istyarini, W. (2016). The relationship between self-efficacy and readiness for change: the mediator roles of employee empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences. MCSER Publishing, Rome-Italy*, 7(3). <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201>.
- Gillet, N., Huyghebaert-Zouaghi, T., Réveillère, C., Colombat, P., Fouquereau, E. (2019). The effects of job demands on nurses' burnout and presenteeism through sleep quality and relaxation. *Journal of Clinical Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jocn.15116>.
- Kaswan (2019). *Perubahan dan pengembangan organisasi*. Bandung: Yrama Widya.
- Lestari, W. & Zamralita (2017). Gambaran tuntutan pekerjaan (job demands) dan dukungan pekerjaan (job resources) pada pegawai institusi x dki Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 1(2), hal 134-143.
- Maddux, J. E. (1995). *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: theory, research, and application*. New York: Springer Science-Business Media, LLC.
- Pennbrant, S., & Daderman, A. (2019). Job demands, work engagement and job turnover intentions among registered

- nurses: explained by work-family private life inference. *IOS Press Work*, 68(1157–1169). <https://doi.org/10.3233/WOR-213445>.
- Sajuthi, P. P., Tumanggor, R. O., & Suyasa, P. T. Y. S. (2020). Peran self-efficacy sebagai mediator antara job resources dan work engagement pada dokter hewan. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora dan Seni*, 4(2), 2020, 368-376.
- Setiawati, T. (2021, Mei 3<sup>rd</sup>). Babak Baru Dunia Usaha Pasca Pandemi COVID-19. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20210503104911-4-242607>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>.
- Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: a multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 776. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). *Generalized self-efficacy scale. Measures in health psychology: a user's portfolio*. Windsor, UK: NFER-NELSON. Causal and control beliefs. pp. 35-37.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among Employees facing emotional demands the role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2):74–84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>.