MODEL TUNTUTAN PEKERJAAN DAN SUMBER DAYA PEKERJAAN: LITERATURE REVIEW

Puspita Puji Rahayu
Universitas Nasional Karangturi
Jl. Raden Patah 182-192, Semarang
puspitapujirahayu@gmail.com

Abstrak

Karakteristik kerja merupakan aspek penting dalam pekerjaan yang dapat memberikan dampak pada kesejahteraan karyawan. Karakteristik kerja dibagi menjadi dua, yaitu *job demand* dan *job resources*. JD-R model adalah penyempurnaan dari dua *job stress model* yang telah dikembangkan sebelumnya, yaitu *demands-control model* (DCM) (Karasek, 1979) dan *effort-reward imbalance model* (ERI) (Siegrist, 1996). Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian *literature* ini diharapkan mampu dijadikan kajian ataupun informasi yang dapat dijadikan sebagai dasar teoritis penelitian selanjutnya dalam *job demand* dan *job resources model*. *Job resource* dan *job demand* dapat dibedakan dengan perannya masing-masing. Pada *job resource* contohnya otonomi dapat membantu karyawan untuk mengatur dan menyelesaikan pekerjaan dengan nyaman dan umpan balik dapat membantu karyawan meningkatkan performa kerja. Kemudian dukungan sosial dari kolega dan mentor dari supervisor dapat meningkatkan motivasi dan dukungan emosional di pekerjaan. Di sisi lain, *job demand* seperti beban kerja, emosi, dan tuntutan fisik, adalah suatu hal yang memang ada di pekerjaan yang dapat di toleransi dengan peran *job resource*.

Kata Kunci: *job demand, job resource, job demand, job resource model*

(*) Corresponding Author: puspitapujirahayu@gmail.com 08112612121

PENDAHULUAN

Karakteristik kerja merupakan aspek penting dalam pekerjaan yang dapat memberikan dampak pada kesejahteraan karyawan. Karakteristik kerja dibagi menjadi dua, yaitu *job demand* dan *job resources*. Konsep ini diperkenalkan oleh Demerouti (2001), kemudian dikembangkan dan disempurnakan kembali oleh Bakker dan Demerouti (2007). Bakker dan Demerouti (2007) membagi karakteristik kerja ke dalam suatu model yang disebut JD-R model (*job demands* dan *job resources*). Definisi dari *job demand* sendiri adalah karakteristik pekerjaan yang ditunjukkan pada aspek psikologis, fisik, sosial dan aspek organisasi di pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik ataupun mental yang menghasilkan kelelahan fisik dan psikologis pada karyawan (Demerouti *et al.*, 2001). Sedangkan *job resources* adalah karakteristik pekerjaan yang ditunjukkan pada aspek psikologis, fisik, sosial dan aspek organisasi di pekerjaan yang membantu dalam mencapai tujuan, menstimulasi pengembangan diri karyawan dan membantu mengatasi kelelahan fisik maupun psikologis karyawan (Demerouti *et al.*, 2001).

JD-R model adalah penyempurnaan dari dua *job stress model* yang telah dikembangkan sebelumnya, yaitu *demands-control model* (DCM) (Karasek, 1979) dan *effort-reward imbalance model* (ERI) (Siegrist, 1996). DCM menyatakan bahwa *job stress* disebabkan oleh tingginya *job demand* di pekerjaan dan rendahnya kontrol atau otonomi pekerja dalam melakukan suatu pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007). Terdapat kritik untuk DCM yaitu tidak semua pekerjaan dapat menggunakan otonomi di pekerjaannya, sehingga model ini dikatakan tidak dapat digunakan untuk semua jenis

pekerjaan. Kemudian pada ERI yang lebih mengutamakan pada *reward*, model ini menyatakan bahwa *job stress* disebabkan adanya ketidakseimbangan antara performa dan *reward* yang diberikan (Bakker & Demerouti, 2007). Kritik lain DCM bahwa tidak semua pekerjaan dapat dinilai melalui *reward*, terdapat aspek-aspek lain yang dibutuhkan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja selain *reward*. Sehingga dibangun sebuah model yang tidak hanya fokus pada *job demand*, tetapi juga pada *job resource*. *Job resource* merangkap semua aspek yang dibutuhkan, seperti otonomi, apresiasi dari atasan, dukungan sosial, dan umpan balik yang konstruktif (Bakker & Demerouti, 2007). JD-R model dianggap lebih besar cakupannya dan dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan.

JD-R model dapat di elaborasikan ke dalam dual proses, yaitu *strain* dan motivasi. Pada proses yang pertama, yaitu *strain/stress* yang disebabkan oleh *job demand* seperti contohnya tugas yang menumpuk, dapat menghasilkan kelelahan mental, fisik, maupun emosional pada karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Proses berikutnya dalam JD-R model melibatkan motivasi, dalam hal ini motivasi didapatkan dari berbagai jenis *job resources* seperti dukungan, otonomi, dan umpan balik yang konstruktif (Bakker & Demerouti, 2007). *Job resource* dapat menghasilkan motivasi yang intrinsik maupun yang ekstrinsik. Oleh karena itu jika seseorang bekerja di lingkungan dengan *demand* kerja yang tinggi, tetapi organisasi mampu memberikan *resource* yang dibutuhkan, maka pekerja akan dapat mengatasi stres kerja.

Lebih lanjut, *job resource* dan *job demand* dapat dibedakan dengan perannya masing-masing. Pada *job resource* contohnya otonomi dapat membantu karyawan untuk mengatur dan menyelesaikan pekerjaan dengan nyaman dan umpan balik dapat membantu karyawan meningkatkan performa kerja (Bakker & Schaufeli, 2008). Kemudian dukungan sosial dari kolega dan mentor dari supervisor dapat meningkatkan motivasi dan dukungan emosional di pekerjaan (Bakker & Schaufeli, 2008). Sedangkan *job demand* seperti beban kerja, emosi, dan tuntutan fisik, adalah suatu hal yang memang ada di pekerjaan yang dapat di toleransi dengan peran *job resource*.

JD-R model dapat membantu atasan maupun tim kerja menyelesaikan masalah dan meningkatkan performa. Sebagai contoh aplikasi model ini, contohnya pada pekerjaan *air-traffic controller* (ATC) yang membutuhkan fokus yang sangat tinggi di pekerjaannya, ATC memiliki mental *job demand* yang tinggi, ketika *demand* ini sangat tinggi dan *resource* yang diberikan rendah, maka ATC akan mengalami stres yang mengakibatkan *turnover*, bahkan dampak yang fatal dapat terjadi kecelakaan ketika ATC stres dan tidak fokus. Jika hal ini terjadi pada ATC *resource* yang dibutuhkan bukanlah otonomi, tapi lebih kepada dukungan dan *reward* untuk mengurangi stres dan meningkatkan motivasi kerja.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis kajian *literature* yang yaitu mengkaji hasil penelitian terdahulu yang mengungkapkan tentang teori *job demand* dan *job resource model*. *Job demand* dan *job resource* yang akan dibahas dalam penelitian meliputi proposisi, kerangka teori pembentuk JD-R, perkembangan penelitian JD-R- sebagai *predictor* dan JD-R sebagai *outcomes*. Pada penelitian kajian *literature* masuk ke dalam jenis penelitian deskriptif kualitatif. Data pada penelitian ini didapatkan melalui dokumen hasil penelitian terdahulu yang dikumpulkan dengan cara menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen *file* jurnal ilmiah yang sudah dipublikasikan. Pembahasan dalam penelitian ini akan mengkaji masing-masing 12 artikel yang sudah ter-*publish* dalam jurnal mengenai *job demand* dan *job resource*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proposisi Job Demand and Resources Model

Menurut Bakker dan Demerouti (2007), proposisi JD-R terdiri atas tujuh poin, yaitu: Pertama, setiap organisasi memiliki lingkungan kerja tersendiri. Kedua, lingkungan kerja dapat dicirikan oleh *job demand* dan *job resources*, karena setiap jenis pekerjaan terdiri dari dua aspek tersebut. Ketiga, terjadi dua proses simultan, proses penurunan kesehatan dan proses motivasi. Keempat, *job resources* dapat mengatasi dampak *job demand* terhadap *strain*, dalam hal ini *job resources* sebagai aspek pekerjaan yang membantu karyawan mengatasi *job demand*. *Job demand* sebagai aspek dari pekerjaan yang berpotensi mengakibatkan *job strain* saat kondisi kerja berlebih. Kelima, *job resources* berpotensi untuk memotivasi saat *job demand* tinggi, di mana *job resources* tersebut diperoleh melalui hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja, dan pekerja mengacu pada semua aspek positif dari pekerjaan yang mendukung karyawan, sehingga membantu mengatasi *job demand*. Keenam, kesejahteraan dapat memprediksi kinerja organisasi ketika keadaan *low burnout* dan *high engagement*. Ketujuh, karyawan yang terlibat mengoptimalkan lingkungan kerja mereka sendiri, contohnya *job crafting*.

Conservation of Resources Theory (COR)

Bakker, Evangelia, dan Demerouti (2007) menurut teori COR oleh Hobfoll, *resource* didefinisikan sebagai entitas-entitas yang dipusatkan sebagai sarana tindakan untuk memperoleh tujuan utama. Hobfoll mengenali empat jenis *resource*: benda, kondisi, karakteristik pribadi, dan energi. Schaufeli, Bakker dan Van Rhenan, (2009) teori COR berpendapat bahwa seseorang bekerja keras untuk mendapatkan, memelihara dan menjaga nilai-nilai mereka. *Resource* merupakan energi pribadi dan karakteristik, objek dan kondisi yang dihargai oleh individu.

Trepanier, *et al.*, (2014) berdasarkan *conservation of resources theory* (COR; Hobfoll) model JD-R mengusulkan bahwa *job resource* bermanfaat karena membantu karyawan menghadapi kondisi negatif di lingkungan kerja. *Job resource* juga memfasilitasi pencapaian tugas dan berkontribusi pada pengembangan karyawan, maka karyawan akan mendapatkan *resource* yang lain seperti *self-efficacy* dan *optimism*.

Self-Determination Theory

Deci, Connell dan Ryan (1989) *self determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri. *Self determination* dikaitkan dengan kontrol atas cara kerja yang dilakukan oleh karyawan. Bakker dan Demerouti (2007) berdasarkan *self-determination theory* oleh Deci dan Ryan, dikatakan bahwa orang-orang terlibat dalam berbagai kegiatan dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan. Pada model JDR, *job resources* dapat memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan otonomi, yaitu keinginan untuk berinisiatif sendiri, kebutuhan kompetensi di mana terdapat keinginan untuk berinteraksi secara efektif, serta kebutuhan *relatedness*, keinginan merasa terhubung dengan orang lain. *Self determination* mempresentasikan tingkatan di mana seseorang merasakan tanggung jawab yang timbal balik untuk tindakan-tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan, pada perasaan memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur perilaku.

JD-R sebagai Prediktor

Dalam penelitian terdahulu yang membahas *job resource* dan *job demand*, konsep JD-R ini dikatakan dapat menghasilkan berbagai *outcomes* karyawan di perusahaan, baik positif maupun negatif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan tempat mereka bekerja.

Jika dilihat dari penelitian sebelumnya *direct effect* dari *job resources* sebagai prediktor memiliki beberapa konsekuensi seperti komitmen organisasi, *work engagement*, performa kerja seperti perilaku *extra-role*, dan *absenteeism* (Bakker & Demerouti, 2007; Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Bakker *et al.*, (2004), *job resource* pada karyawan dapat

menghasilkan *work engagement*. Karyawan yang memiliki *work engagement* dapat ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption* saat mengerjakan tanggung jawab mereka. Terdapat juga penelitian yang melihat *indirect effect* dari JD-R sebagai prediktor. Berangkat dari penelitian Bakker *et al.*, (2004), Trepanier *et al.*, (2014) menemukan bahwa hubungan dari *job resource* terhadap *work engagement* itu merupakan *indirect effect*, di mana hubungan kedua variabel tersebut akan positif melalui peran mediasi *harmonious passion*. Berbanding terbalik dengan hasil positif dari *job resource*, *job demand* dapat menghasilkan *outcomes* negatif seperti *burnout* pada karyawan (Bakker, 2004). *Burnout* ini sendiri ditandai dengan *exhaustion*, *cynicism* dan *disengagement* karyawan pada pekerjaan mereka (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Berdasarkan penelitian Trepanier *et al.*, (2014) yang mengembangkan kembali pembahasan JDR ini dan memberikan sumbangan teori melalui peran *obsessive passion* yang menjadi mediator antara *job demand* dan *burnout*.

Selain *work engagement* dan *burnout* karyawan, JDR dapat menjadi prediktor untuk menghasilkan *job crafting* dan *job stress*. Asumsi awal dari Lee *et al.*, (2017) di mana karyawan yang mengalami ketidakseimbangan di antara *job resource* yang mereka dapatkan dan *job demand* yang mereka jalankan akan berusaha untuk mengurangi dan meringankan pekerjaan atau situasi yang mereka alami dengan melakukan *job crafting*. Selain itu Lee *et al.*, (2017) juga melihat bahwa dengan tingginya *demand* yang diterima oleh karyawan juga akan menghasilkan *job stress*. Pada penelitian ini stres yang dialami karyawan lebih mengarah pada ketidakmampuan karyawan atas tuntutan teknologi terbaru di perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga menimbulkan stres untuk menyelesaikan pekerjaannya (Lee *et al.*, 2017).

JD-R sebagai Outcomes

JDR model ini dapat menjadi *outcomes* dari variabel lain. Menurut Zapf *et al.*, (1996) alasan dari JDR dapat menjadi *outcomes* karena adanya *reversed causality* pada variabel ini. *Reversed causality* yang menjadikan *perception of working environment* sebagai prediktor ini dianggap sebagai variabel yang bisa menghasilkan *job resource* dan *job demand* pada karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi ini biasanya memiliki tendensi untuk menilai lingkungannya lebih negatif sehingga kontribusi nya terhadap pekerjaan mereka pun menjadi lebih negatif (Zapf *et al.*, 1996). Hal tersebut yang menjadikan karyawan ini lebih banyak melontarkan kritikan mengenai *workload* yang mereka terima dalam pekerjaannya (Zapf *et al.*, 1996).

PENUTUP

Dari pembahasan mengenai JD-R model ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa JD-R model yang sekarang digunakan telah mencakup dan memperluas kedua model sebelumnya DCM (*demand-control model*) dan ERI (*effort-reward imbalance model*) karena JD-R model ini lebih fleksibel. JD-R model juga memberikan perkiraan hubungan yang lebih jelas antara karakteristik kerja, kesehatan, dan kesejahteraan pada karyawan dan JD-R model menyumbang lebih banyak variasi dalam kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) daripada model DCM atau ERI.

Untuk saran penelitian selanjutnya, sebaiknya dapat melihat kemungkinan adanya hubungan *reversed causality* dengan melakukan penelitian dan pengembangan variabel *job resource* dan *job demand* sebagai *outcomes* di perusahaan. Hal ini dikarenakan hampir semua literatur tentang *job stress* dan *well-being* menggunakan JD-M sebagai variabel prediktor. Penelitian yang menyebutkan JD-R dapat bertindak sebagai *outcomes* adalah dari Zapf *et al.* (1996), sehingga perlu dilakukan pembaharuan kembali tentang kemungkinan *reversed causality*.

Selain itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan di Indonesia dengan mengintegrasikan *personal resource* konsep seperti PSM-Fit kedalam JD-R Model (Borst, Kruijven & Lako, 2017). *Public service motivation* (PSM) merupakan *personality trait* karyawan yang berkeinginan untuk terlibat untuk memberikan jasa tanpa mengharap timbal balik untuk keuntungan dirinya sendiri. Hal ini

memungkinkan menghasilkan *work engagement* karyawan di instansi pemerintah, khususnya di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43, 83-104
- Bakker, Arnorld. B., Evangelia, & Demerouti. (2007). The Role of Personal Resources in Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., & Lako, C. J. (2017). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personal Administration*, 1-26.
- Deci, E. L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Lee, S., Shin, Y., & Baek, S. I. (2017). The impact of job demands and resources on job crafting. *Journal of Applied Business Research*, 33, 829-842.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Trepanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?. *Motivation and Emotion*, 38, 353-366.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of occupational health psychology*, 1, 145.