

TUNTUTAN - SUMBERDAYA PEKERJAAN (*JD-R MODEL*), KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, DAN KETERLIBATAN KERJA : STUDI PADA *CREDIT UNION* DI KALIMANTAN BARAT

Blasius Hendi Candra

Doktor Ilmu Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Tanjungpura Pontianak

blasius.hendi@student.untan.ac.id

Abstrak- Konsep tentang tuntutan-sumberdaya pekerja (*JD-R Model*), kualitas kehidupan kerja dan keterlibatan kerja telah menjadi topik yang menarik untuk didiskusikan, secara khusus melalui kajian literatur ilmu manajemen. Banyak kajian menyatakan kualitas kehidupan kerja merupakan aspek yang sangat penting untuk diperhatikan dalam organisasi, karena dengan adanya kualitas kehidupan kerja yang diberikan kepada karyawan maka keterlibatan kerja yang diharapkan dari karyawan bisa diperoleh oleh organisasi terutama dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi dengan sumberdaya yang terbatas. Hasil kajian literatur menyimpulkan bahwa : 1). Tuntutan pekerjaan berdampak negatif terhadap keterlibatan kerja karyawan kapal pesiar. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja. 2). Tanggapan karyawan dari 267 hotel bintang lima menunjukkan bahwa kesadaran pemulihan layanan dinilai sebagai permintaan menantang yang secara positif terkait dengan kepuasan pasca pemulihan melalui keterlibatan kerja. 3). Tuntutan pribadi menunjukkan bahwa, terutama selama tahap awal karir, masalah ekonomi dikaitkan dengan gejala kelelahan kerja, sedangkan di akhir karir tuntutan kerja berhubungan dengan keterlibatan kerja. Sejalan dengan model *JD-R*, sumber daya pekerjaan terkait dengan keterlibatan kerja di semua tahapan karir memiliki ketahanan tinggi antara tuntutan, keterlibatan dan kelelahan kerja.

Kata Kunci : *Tuntutan – sumber daya pekerjaan, Kualitas kehidupan kerja, Keterlibatan kerja*

Latar Belakang

Pada tahun 1864, Raiffeisen mendirikan *Heddesdorf Credit Union*, bank koperasi simpan pinjam yang pertama. Tujuannya adalah untuk memberikan kredit kepada petani guna membeli ternak, peralatan, benih, dan perlengkapan pertanian lainnya. Lima tahun kemudian ia membentuk *Flammersfeld Society* yang menjadi wadah pengembangan prinsip bahwa keuntungan bersih (surplus) bukan untuk didistribusikan kepada anggota sampai dana cadangan tersedia secara memadai. Sejarah gerakan *Credit Union* Indonesia dituangkan dalam website-nya Induk Koperasi Kredit Indonesia (Inkopdit). Gerakan Koperasi Kredit Indonesia sudah mulai muncul sejak tahun 1970. Ide awal datang dari dua staf *WOCCU* (World Council of Credit Unions) yang berkantor di Wisconsin, USA, yaitu A. A. Bailey dan Augustine R. Kang ketika berkunjung ke Indonesia pada tahun 1967. Hampir 30 tahun (1970-2000) Gerakan Koperasi Kredit Indonesia baru menanamkan filosofi dan prinsip-prinsip Koperasi Kredit, belum mengarahkan kepada pengelolaan yang

berbasis pada kelayakan ekonomi dan bisnis. Hal ini dapat dilihat pada jumlah *Credit Union* primer pada tahun 1995 mencapai posisi tertinggi (sekitar 1.600 *CU* primer). Setelah itu perlahan-lahan jumlah tersebut menurun. Kabar baiknya, total simpanan, total anggota dan total aset bertambah Munaldus et al (2012).

Seiring dengan bertumbuhnya jumlah anggota, jumlah aset, jumlah simpanan *Credit Union* di Indonesia terutama di Kalimantan Barat, maka pertumbuhan jumlah karyawan yang mengelola *Credit Union* juga semakin signifikan. Sistem manajemen sumberdaya manusia yang modern menjadi tuntutan tersendiri jika *Credit Union* ingin tetap berkelanjutan. Setiap karyawan tentu memiliki karakter yang berbeda-beda. Di Satu sisi *Credit Union* memberikan tuntutan pekerjaan yang begitu tinggi karena target-target yang sudah dibuat oleh Pengurus setiap tahunnya. Namun di sisi lain *Credit Union* juga mengharapkan pengabdian atau tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) yang tinggi terhadap para karyawannya. Sejalan dengan itu *Credit Union* juga berharap agar para karyawan tetap mau terlibat dan pekerjaan mereka (*Work Engagement*). Oleh karenanya dibutuhkan lingkungan kerja yang mendukung bagi setiap karyawan agar mereka tetap memberikan kontribusi terbaik bagi organisasinya terutama dalam dunia kerja di *Credit Union*.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang berpusat pada konsepsi kualitas kehidupan kerja untuk menyelesaikan gap antara tuntutan pekerjaan-sumberdaya pekerjaan (*JD-R Model*), dan keterlibatan kerja.

Tinjauan Literatur

1. Tuntutan pekerjaan-sumberdaya pekerjaan (*JD-R Model*)

Tuntutan pekerjaan mengacu pada karakteristik terkait pekerjaan yang membutuhkan kesiapan fisik dan psikologis yang signifikan dan jika berlebihan dapat menghambat kinerja (Kibum Kwon & Taesung Kim, 2019). Lebih lanjut Kibum dan Taesung menjelaskan bahwa model *JD-R* menampilkan proses ganda (yakni, proses pengosongan energi dimana tuntutan menyebabkan kelelahan vs. motivasi positif dimana sumber daya mendorong keterlibatan), mengurangi tuntutan pekerjaan untuk membantu karyawan berkonsentrasi pada pekerjaan dan meminimalisir ketika tidak produktif; meningkatkan pekerjaan/sumber daya pribadi dalam membantu karyawan mempertahankan energi dan tetap melibatkan diri. Tong R dkk (2019) *Job Demands* (*JD*) merupakan aspek psikologis, sosial,

atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan fisik dan / atau psikologis yang berkelanjutan (kognitif dan emosional) upaya atau keterampilan dan arena itu terkait dengan biaya fisiologis dan / atau psikologis tertentu sedangkan *Job Resources* (JR) adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan; mengurangi *Job Demands* dan biaya fisiologis dan psikologis; atau merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan pribadi.

Model JD-R menunjukkan bahwa kelelahan pekerjaan terjadi melalui dua mekanisme; pertama, berkaitan dengan ketidakberuntungan, kondisi kerja yang penuh dengan tekanan dimana tuntutan pekerjaan menyebabkan kelelahan. Kedua, berkaitan dengan sumber daya pekerjaan yang tidak memadai dapat menyebabkan turunnya motivasi karyawan (Radic A, dkk, 2020). Selanjutnya, proses motivasi menghubungkan sumber daya pekerjaan melalui keterikatan kerja dan komitmen organisasi, sehingga *turnover* dapat ditekan dan karyawan dapat bekerja dengan lebih ekstra (Qiao Hu, 2011).

2. Kualitas Kehidupan Kerja

Konsep kualitas kehidupan kerja awal lahirnya tahun 1972, ketika itu terjadinya revolusi industri dan juga terbentuknya serikat kerja. Serikat kerja mengadakan konferensi buruh internasional pertama dan menghasilkan sebuah konsep kualitas kehidupan kerja. Konsep tersebut mengarahkan perhatian organisasi agar memberikan pandangan yang baik tentang manusia yang ada didalamnya bertujuan untuk menyebarkan pemahaman secara teori dan praktek bagaimana membuat kondisi yang baik bagi kehidupan kerja manusia (Arrafiqur Rahman, 2017).

Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas, dan mendapat kesempatan untuk mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia. Dalam pendekatan SDM, Nawawi dalam Indaswari (2014) mengatakan bahwa setiap organisasi harus mampu menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja atau biasa disebut Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of work life* disingkat *QWL*) agar SDM di lingkungannya menjadi mampu bersaing. Dengan demikian, secara keseluruhan organisasi dapat berdaya saing dalam mewujudkan eksistensinya (Kusnoto dan Tigor Sitorus, 2016).

Kualitas hidup mencakup kesejahteraan karyawan dan diukur berdasarkan kepuasan karyawan terhadap kondisi keuangan dan kebutuhan keluarganya (Sirgy et al., 2001; Ahmat N.H.C, dkk, 2019). Menyadari pentingnya kualitas hidup karyawan, pengusaha harus mempertimbangkan penetapan gaji pokok supaya cukup untuk menutupi biaya hidup, sehingga karyawan akan memiliki kecukupan pendapatan untuk mempertahankan standar hidup tertentu (Bank Sentral Malaysia, 2016).

3. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan pemanfaatan anggota organisasi untuk pekerjaan mereka; dalam keterlibatan, mempekerjakan orang, mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama mereka bekerja (Kahn, 1990; Angus C. H. Kuok dan Robert J. Taormina, 2017). Lebih lanjut (Rothbard 2001), yang terinspirasi oleh Kahn (1990), mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai konstruksi dua dimensi yang mencakup perhatian (yaitu, waktu yang dihabiskan untuk memikirkan peran seseorang di tempat kerja), dan penyerapan (yaitu, intensitas fokus seseorang pada peran di tempat kerja).

Schaufeli dan Bakker (2010) mengulas definisi keterlibatan kerja dalam konteks bisnis dan dunia akademis sebagai landasan untuk mempertimbangkan instrumen yang menilai perikatan. Sementara popularitas keterlibatan dalam organisasi menegaskan dimensi praktis konsep tersebut, konsultan bisnis telah menerapkan istilah untuk berbagai konsep dan ukuran yang berangkat yang digunakan dalam penelitian ilmiah. Schaufeli dan Analisis Bakker menunjukkan bahwa konsultan menggunakan kata "engagement" sebagai label baru yang menarik yang mencakup konsep tradisional, seperti afektif komitmen (yaitu, keterikatan emosional kepada organisasi), komitmen berkelanjutan (yaitu, keinginan untuk tetap bersama organisasi), dan perilaku ekstra (yaitu, perilaku diskresioner yang berfungsi mempromosikan efektif organisasi). Fokus mereka pada pengalaman subjektif pekerjaan, tetapi gagal untuk menangkap nilai berbeda yang ditambahkan oleh konsep baru tentang keterlibatan kerja. Oleh karena itu, cara praktis mengkonseptualisasikan keterlibatan semakin dekat untuk memasukkan anggur lama ke dalam botol baru (Macey & Schneider, 2008). Beberapa konsultan bahkan karakteristik pekerjaan yang digunakan (yaitu, sumber daya pekerjaan) sebagai indikator keterlibatan (lihat Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Praktik yang mencampurkan referensi untuk kondisi kerja dengan mengacu pada pengalaman subjektif penelitian. Secara khusus, batasan yang jelas antara pengalaman dan kondisi lingkungan mendukung pengalaman itu dalam mencegah analisis yang jelas tentang hubungan antara dua konsep ini.

Metodologi Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif korelasional, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menemukan ada atau tidaknya hubungan, berapa erat hubungan tersebut, dan berarti atau tidaknya hubungan tersebut (Arikunto, 2013). Model rancangan penelitian ini menempatkan tuntutan pekerjaan (X_1) dan sumberdaya pekerjaan (X_2) sebagai variabel terikat kualitas kehidupan kerja (Y_1) dan sebagai variabel bebas adalah keterlibatan kerja (Y_2).

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengambil objek penelitian Credit Union di Kalimantan Barat. Waktu penelitian adalah oktober 2020 sampai dengan oktober 2021.

3. Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, kuesioner, dan studi dokumenter. Penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu menggunakan kuesioner yang berisi item-item pengukur variabel yang digunakan dalam penelitian. Kuesioner digunakan sebagai media pengumpulan data yang berisi item-item pernyataan yang dikembangkan untuk mengukur variabel-variabel yang akan diteliti. Penyebaran kuesioner dan pengumpulan data dilakukan secara langsung pada responden yang telah diminta kesediaannya untuk mengisi kuesioner.

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Credit Union yang ada di Kalimantan Barat.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Teknik pengambilan sampel yang digunakan berdasarkan rumus dari Hair et al. (2006) untuk penggunaan metode Maximum Likelihood (ML) sebagai berikut. Jumlah sampel = Jumlah Indikator x 10 Berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel yang direkomendasikan minimal 180 untuk penulisan penelitian ini. Dalam menggunakan estimasi Maximum Likelihood (ML) Hair et al. (2006) merekomendasikan ukuran sampel pada *range* 100-200.

Hasil Analisis Data

Studi yang dilakukan oleh Aleksandar Radica et al, (2020) melakukan analisa pada hubungan antara tuntutan pekerjaan dan keterikatan kerja yang berjudul "*Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees*". Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang kondisi kerja karyawan kapal pesiar. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa tuntutan pekerjaan berdampak negatif terhadap keterlibatan kerja karyawan kapal pesiar. Penemuan ini penting karena menunjukkan bagaimana efek negatif dari tuntutan pekerjaan pada keterlibatan kerja oleh kapal pesiar terhadap karyawannya seperti mengatasi, melakukan pemulihan terkait pekerjaan, optimalisasi dan kompensasi. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja. Studi ini berhasil mengkonsolidasikan literatur tentang tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan untuk menentukan esensi kompleks dari keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan kapal pesiar.

Berdasarkan teori job demand-resources (JD-R), studi Mo Zhang (2020) yang berjudul "*The double-edged sword effect of service recovery awareness of frontline employees : From a job demands-resources perspective*" mengkaji efek pedang bermata dua dari layanan pemulihan kesadaran pada kepuasan pasca-pemulihan melalui tanggapan emosional karyawan garis depan (termasuk kelelahan emosional dan keterlibatan kerja). Efek moderasi dari persepsi psikologis pemberdayaan juga dinilai. Tanggapan karyawan dari 267 hotel bintang lima menunjukkan bahwa kesadaran pemulihan layanan dinilai sebagai permintaan menantang yang secara positif terkait dengan kepuasan pasca pemulihan melalui keterlibatan kerja. Namun, kesadaran pemulihan layanan juga dianggap menjadi kendala permintaan yang mengarah ke kelelahan emosional, yang berhubungan negatif dengan kepuasan pasca pemulihan. Kesadaran pemulihan layanan memperkuat keterlibatan kerja dan melindungi dampak pada kelelahan emosional.

Studi Katariina Salmela-Aro dan Katja Upadyaya (2018) yang berjudul "*Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages*" memeriksa hubungan antara tuntutan pribadi dan pekerjaan serta sumber daya dan kelelahan dan keterikatan kerja selama tahap awal, pertengahan, dan akhir karier. Hasil penelitian, tuntutan pribadi menunjukkan bahwa, terutama selama tahap awal karir, masalah ekonomi dikaitkan dengan gejala kelelahan kerja, sedangkan di akhir karir tuntutan kerja berhubungan dengan keterlibatan kerja. Sejalan dengan model JD-R, sumber daya pekerjaan terkait dengan keterlibatan

kerja di semua tahapan karir memiliki ketahanan tinggi antara tuntutan, keterlibatan dan kelelahan kerja.

Kontribusi Potensial pada Pengembangan Pengetahuan

Kontribusi Teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah konsep dasar dalam memahami aspek-aspek model tuntutan pekerjaan dan sumberdaya pekerjaan. Memberikan kontribusi bagi ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan kontribusi pengembangan bagi penelitian dibidang kajian sumber daya manusia.

Kontribusi Praktis

Sebagai bahan pertimbangan Credit Union di Kalimantan Barat dalam strategi dan program pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan gambaran, ide, maupun sumbangan pikiran terhadap upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menganalisa dari sistem tuntutan-sumberdaya pekerja, kemudian karyawan mau terlibat dalam pengembangan Credit Union di Kalimantan Barat

Referensi

1. Kibum Kwon, Taesung Kim (2019). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*.
2. Ruipeng Tong, Xiaoyi Yang, Hongwei Li, Jianfei Li (2019). Dual process management of coal miners' unsafe behaviour in the Chinese context : Evidence from a meta-analysis and inspired by the JD-R model. *Resources Policy* 62 (2019) 205–217.
3. Bego'na Urien, Amparo Osca, Lourdes García-Salmones (2016). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction:A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología* (2016) xxx, xxx--xxx.
4. Yuhung Shin, Won-Moo Hur (2019). Linking flight attendants' job crafting and OCB from a JD-R perspective : A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management* 79 (2019) 101681.
5. Angus C. H. Kuok, Robert J. Taormina (2017). Work Engagement : Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*. Vol. 10(2), 262–287.
6. Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter (2010). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
7. Nur Hidayah Che Ahmat, Susan W. Arendt, Daniel W. Russell (2019). Effects of minimum wage policy implementation : Compensation, work behaviors, and quality of life. *International Journal of Hospitality Management*. 81 (2019) 229–238.
8. Kusnoto, Tigor Sitorus (2016). Kualitas Kehidupan Kerja, *Self Efficacy*, dan Kinerja Karyawan : Efek Mediasi Motivasi Kerja (Study Pada Pt Bank Bri Cabang Bsd). *Jurnal Manajemen* [Vol. 13 No. 2, November 2016: 198-224].
9. Arrafiqur Rahman (2017). Kualitas Kehidupan Kerja ; Suatu Tinjauan Literatur dan Pandangan Dalam Konsep Islam. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos* Vol. 6 No. 1 Januari 2017.
10. Katariina Salmela-Aro, Katja Upadyaya (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*. S0001-8791(18)30086-1.
11. Mo Zhang, Ruoqi Geng, Zhisheng Hong, Wenhao Song, Wangshuai Wang (2020). The double-edged sword effect of service recovery awareness of frontline employees : From a job demands-resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 88 (2020) 102536.
12. Aleksandar Radic, Juan M. Arjona-Fuentes, Antonio Ariza-Montes, Heesup Ha, Rob Lawe (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*. 88 (2020) 102518.