

Pengaruh Sumber Daya Pekerjaan, Sumber Daya Individu Dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

Nurul Iksan¹), Slamet Widodo²), Praningrum³)

Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.

ABSTRACT

The purpose of this research is to know the influence of job resources, personal resources and job demands against the work engagement officer of Seluma District secretariat. In addition, the purpose of this research is to know the role of work engagement mediation on the influence of job resources, personal resources and job demands towards the performance of district secretariat of Seluma Regency This research is a type of descriptive research with a quantitative approach. The type of data used is the primary data obtained through a questionnaire propagation. The respondents of this research were 151 officials of the Seluma District Secretariat. Data Analysis methods used descriptive analysis and SEM analysis. Based on field research, the results of which: (1) job resources variables have significant effect on employee work engagement; (2) personal resources variables have significant effect on the employee's work engagement ; (3) job Demand variables have significant effect on employee work engagement ; (4) The work engagement variables have significant effect on employee performance; (5) Work engagement has fully mediating on the influence of job resources on the employee performance of the regional secretariat of Seluma District; (6) Work engagement has fully mediating to the effect of personal resources on the employee's performance of the regional secretariat of Seluma District; and (7) Work engagement has fully mediating to the influence of job demand on the employee performance of the regional secretariat of Seluma District.

Keywords: *Job resources, Personal resources, Job demands, Work engagement and performance*

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan hampir disemua aspek kehidupan manusia baik pada aspek kehidupan sosial masyarakat maupun kehidupan organisasi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi, perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke era persaingan global yang semakin ketat di kalangan institusi privat dan publik. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka organisasi perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi guna mendukung perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut.

Tinggi atau rendahnya work engagement seseorang dipengaruhi oleh sejumlah faktor tertentu, seperti job resources (sumber daya kerja) dan personal resources (sumber daya individu) (Bakker & Demerouti, 2007). Job resources merupakan aspek fisik, sosial, psikologis, dan organisasional yang dapat mengurangi beban kerja. Job resources juga yang berasal dari organisasi (seperti gaji, perkembangan karir), hubungan sosial, interpersonal dari rekan kerja dan atasan. Personal resources merupakan keahlian, otonomi, dan kesempatan untuk berkembang yang dapat

meningkatkan keterikatan kerja termasuk faktor-faktor sumber daya kerja secara intrinsik atau ekstrinsik (Bakker & Demerouti, 2007).

Sebelumnya pada Tahun 2003, Schaufelli dan Bakker mengembangkan model JD-R (Job Demand-Resources). Pada model tersebut terdapat dua faktor yang mempengaruhi work engagement, yakni faktor job demand, job resources dan personal resources serta faktor model psikologis (psychological capital) seperti kepercayaan diri (self efficacy), rasa optimisme (optimism), harapan mengenai masa depan (hope), serta resiliensi (resilience).

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Sebagaimana diketahui bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah lembaga teknis daerah yang membantu Bupati Seluma menyelenggarakan program pembangunan daerah di Kabupaten Seluma yang mencakup bidang perekonomian, pembangunan, hukum, tata pemerintahan, kesejahteraan rakyat dan organisasi tata laksana serta bidang lainnya.

Hasil pra-survey yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma masih belum optimalnya kinerja pegawai yang dilihat dari pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja (PK) sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

**Rata-Rata Kinerja PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma Tahun 2019
(dalam Persen)**

No	Bulan	Perilaku Kerja (Disiplin) (60%)	Capaian SKP (40%)	Kinerja (100%)
1	Januari	51,4	38,0	93,3
2	Februari	50,7	39,5	95,7
3	Maret	51,2	38,8	95,5
4	April	51,7	39,2	96,4
5	Mei	51,7	39,0	90,7
6	Juli	51,4	38,3	90,1
7	Juli	55,3	38,0	93,3
8	Agustus	56,3	39,5	95,7
9	September	57,7	38,8	95,5
10	Oktober	57,2	39,2	96,4

11	November	59,0	38,7	96,7
12	Desember	60,0	39,3	98,3
Rata-rata		56,2	39,7	93,9

Sumber : BPKSDM Kab. Seluma, 2020

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa rata-rata kinerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma pada tahun 2019 sebesar 93,9%. Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai sudah mendekati nilai sempurna 100%. Jika dilihat dari dua aspek penilaian kinerja pegawai, diketahui bahwa pencapaian aspek perilaku kerja sebesar 56,2% (kurang dari standarnya 60%). Hal ini berarti bahwa masih ada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma yang kurang dan tidak disiplin. Pencapaian aspek SKP (Sasaran Kerja Pegawai) sebesar 39,7% juga belum mencapai angka maksimal 40%. Hal ini berarti pencapaian SKP juga masih belum optimal. Hasil ini juga menggambarkan bahwa dari bulan ke bulan mengalami peningkatan meskipun ada beberapa bulan yang mengalami penurunan. Dari data yang diperoleh saat pra penelitian, alasan penurunan kinerja salah satu penyebabnya adalah pada saat beberapa pegawai yang mengalami mutasi, rotasi bahkan demosi/nonjob. Hal tersebut adalah hal biasa di dunia kerja birokrasi, namun pasti akan memiliki dampak negatif bagi pegawai yang mengalami hal tersebut karena harus menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan tupoksi baru.

Tinjauan Pustaka

Pengertian *Employee Engagement*

Stewardship theory (Donaldson dan Davis, 2001), menggambarkan bahwa tidak ada suatu keadaan situasi pada manajemen termotivasi untuk tujuan-tujuan individu melainkan lebih fokus untuk tujuan sasaran utama yaitu kepentingan organisasi. Asumsi filosofi mengenai *stewardship* dibangun berdasarkan sifat manusia yaitu dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggungjawab, memiliki integrasi, serta dapat berlaku jujur untuk pihak lainnya. Dengan kata lain Stewardship theory memandang bahwa manajemen dapat berperilaku baik untuk kepentingan publik dan umumnya mampu *Shareholders* pada khususnya (Daniri 2015). Teori ini menggambarkan hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Tercapainya kesuksesan dalam sebuah organisasi, dapat dicapai dengan cara maksimalisasi utilitas principals dan manajemen. Teori Stewardship dapat diterapkan dalam penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintah dan non profit lainnya, Haliah(2012).

Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance*, yang berarti hasil kerja atau perestasi kerja (Moehariono, 2012). Akan tetapi kinerja bukan hanya hasil kerja, termasuk didalamnya juga bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Robbins, 2006). Menurut Moehariono (2012), kinerja adalah hasil dari aplikasi kombinasi antara *sustaining* dan *accelerating leadership behavior*. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2015) mengatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS (ASN) yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi:

- a. Orientasi pelayanan, yakni dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.
- b. Integritas, yakni dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukannya.
- c. Komitmen, yakni berusaha dengan bersungguh-sungguh menegakkan ideologi Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, Bhineka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja
- d. Disiplin, yakni mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggung jawab mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.
- e. Kerjasama, yakni mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik didalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.
- f. Kepemimpinan, yakni bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2014 menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 dengan sistem penilaian menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3). Perbedaan antara DP-3 dengan SKP adalah pada DP-3 yang dinilai lebih pada perilaku kerja PNS yang bersangkutan, sedangkan pada SKP yang menjadi penilaian adalah capaian kinerja PNS yang bersangkutan dalam setiap targetnya. Dengan menggunakan metode SKP ini, Penilaian prestasi kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja PNS dengan penilaian perilaku kerja (bkn.go.id). Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 ini, diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif dan terukur bagi setiap PNS. Aspek-aspek penilaian dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) khususnya dari perilaku kerja dijadikan ukuran untuk pengkajian tingkat kinerja pada penelitian ini.

Work engagement

Keterikatan kerja merupakan dimensi dasar dari motivasi intrinsik yang memperkuat perilaku berorientasi tujuan dan keteguhan dalam mencapai tujuan dengan semangat yang tinggi, juga rasa antusiasme, serta bangga terhadap pekerjaannya (Morrison & Phelps, 2003). Keterikatan kerja merupakan tingkatan yang tinggi dari energi, keteguhan, identifikasi dan tujuan yang terarah, maka tingkatan keterikatan tinggi dapat meningkatkan perilaku kerja proaktif dalam konteks insiatif personal (Morrison & Phelps, 2003).

Bakker *et al.* (2002) menjelaskan dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

1. *Vigor*. Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*. Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.
3. *Absorption*. Dalam bekerja pegawai selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Luthans (2006) mengatakan bahwa komponen yang digunakan dalam mengukur keterikatan kerja, yaitu:

- a. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan. Aktif berpartisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa seorang pegawai perhatian, peduli, dan menguasai bidang yang menjadi perhatiannya.
- b. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama pada pegawai yang dapat mewakili tingkat keterikatan kerjanya. Apabila pegawai merasa pekerjaannya adalah hal yang utama. Seorang pegawai yang mengutamakan pekerjaan akan berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.

Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Keterikatan kerja dapat di lihat dari sikap seseorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang pegawai menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan pdaunan kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalahmasalah kehidupan. Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis pada pekerja tersebut maka pekerja tersebut menghargai dan akan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga keterlibtan kerja dapat tercapai, dan pegawai tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

Job Resource

Schaufeli dan Bakker (2010) menjelaskan bahwa *job resources* adalah sumber daya yang dapat memainkan peran motivasi sebagai pencapaian tujuan kerja. Chung dan

Angeline (2010) mengacu pada penyimpangan energi yang dapat menggambarkan pegawai dalam menanggulangi *job Demand* untuk mencapai keberhasilan objektif kerjanya.

Ayu (2015) menjelaskan bahwa *job resources* terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Level organisasi: Kesesuaian gaji yang didapatkan dengan tugas yang dibebankan, adanya kesempatan pengembangan karir dalam organisasi, dan ketersediaan informasi yang ada didalam organisasi.
2. Level interpersonal: Komunikasi yang baik diantara sesama rekan kerja, dukungan dari atasan, iklim kelompok yang positif.
3. Level tugas: Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, kejelasan peran di dalam kelompok, dan jenis pekerjaan yang variatif.

Dalam penelitian dimensi *job resources* yang digunakan adalah dimensi menurut Ayu (2015), yaitu: level organisasi, level interpersonal, dan level tugas. Xanthopoulou *et al.* (2007) menggunakan tiga aspek untuk mengukur *personal resources*, yakni:

1. *Self efficacy*

Self efficacy merupakan persepsi individu terhadap kemampuan dirinya untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu tugas/tuntutan dalam berbagai konteks. *Self efficacy* merupakan *judgement* individu atas kemampuan mereka untuk mengorganisasi dan melakukan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan.

Baron dan Byrne (2001) mendefinisikan efikasi diri sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan. Bandura dan Woods menjelaskan bahwa efikasi diri mengacu pada keyakinan akan kemampuan individu untuk menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan situasi.

2. *Self esteem*

Self esteem merupakan tingkat keyakinan individu bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhannya dengan berpartisipasi dalam organisasi dan membuat perubahan yang lebih baik di dalam organisasi tersebut (Xanthopoulou *et al.* 2007). Slavin (2001) menyatakan bahwa *self esteem* diartikan sebagai nilai-nilai yang ada pada diri, kemampuan, dan perilaku. Dalam makna lainnya, *self esteem* merupakan penghargaan seseorang terhadap dirinya sendiri, karena apa yang ada pada dirinya terdapat kekuatan yang harus dihargai dan dikembangkan.

Menurut Brdanen (2015) *self esteem* adalah (1) keyakinan dalam kemampuan untuk bertindak dan menghadapi tantangan hidup, (2) keyakinan dalam hak untuk bahagia, perasaan berharga, layak, memungkinkan untuk menegaskan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan serta menikmati buah dari hasil kerja keras.

Self esteem ditinjau dari kondisinya dibedakan dalam dua kondisi yaitu kuat (*strong*) dan lemah (*weak*). Orang yang mempunyai *self esteem* yang kuat akan mampu membina relasi yang lebih baik dan sehat dengan orang lain, bersikap sopan dan menjadikan dirinya menjadi orang yang berhasil, sebaliknya individu yang memiliki *self esteem* yang lemah memiliki citra diri negatif dan konsep diri

yang buruk. Semuanya akan menjadi penghalang kemampuannya sendiri dalam membentuk satu hubungan antar individu agar nyaman dan baik untuk dirinya. Bahkan seringkali menghukum dirinya sendiri atas ketidakmampuannya dan terlarut dalam penyesalan (Sapariah, 2010).

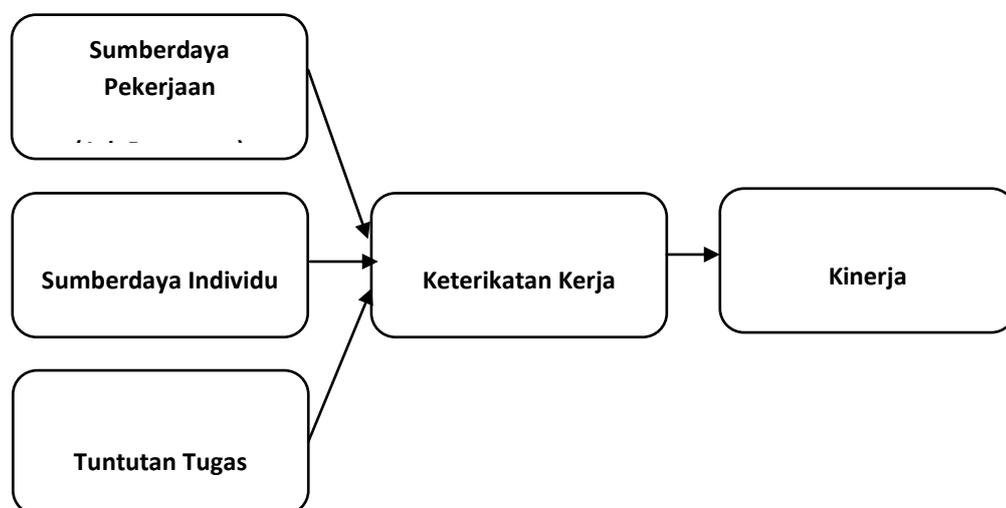
3. *Optimism*

Optimism terkait dengan bagaimana seseorang meyakini bahwa dirinya mempunyai potensi untuk bias berhasil dan sukses dalam hidupnya (Xanthopoulou *et al.* 2007). Dimensi ini berkaitan dengan luas bidang tingkah laku yang mana individu merasa yakin akan kemampuannya. Individu dapat merasa yakin terhadap kemampuan dirinya. Apakah terbatas pada suatu aktivitas dan situasi tertentu atau pada serangkain aktivitas dan situasi yang bervariasi.

Optimisme berkaitan dengan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya. Meskipun mungkin ditemukan pengalaman yang kurang menunjang. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi level, yaitu makin tinggi level taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya (Bandura, 2011).

Kerangka Analisis

Model penelitian yang dipergunakan pada penelitian ini merupakan hasil dari berbagai teori dan konsep mengenai *work engagement*, *job Demand*, *job resources*, *personal resources* dan kinerja pegawai. Penelitian ini secara umum diadopsi model *Job Demand-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Schaufelli dan Bakker (2003) yang didukung oleh sejumlah penelitian terdahulu yang menguatkan model konseptual tersebut.



Gambar 2.1 **Kerangka Analisis**

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2010:93). Hipotesis terdiri dari hipotesis nihil (H_0), Yaitu hipotesis yang

menyatakan tidak adanya hubungan atau pengaruh antar variabel dan hipotesis (H_a), yaitu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan atau pengaruh antar variabel. Berdasarkan rumusan masalah tentang pengaruh *job resources*, *personal resources* dan *job Demand* terhadap *work engagement* dan dampaknya pada kinerja pegawai dirumuskan hipotesis.

H_1 : *Job resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

H_2 : *Personal resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

H_3 : *Job Demands* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

H_4 : *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

H_5 : *Work engagement* berperan memediasi pengaruh *job resources* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

H_6 : *Work engagement* berperan memediasi pengaruh *personal resources* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

H_7 : *Work engagement* berperan memediasi pengaruh *job Demands* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data

Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrapping* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian diperoleh hasil sebagaimana terangkum pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Hipotesis Efek Utama

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Stdanard Deviation (STDEV)	Stdanard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
JR -> WE	0.020087	0.018006	0.018447	0.018447	2.965498
PR -> WE	0.980529	0.978698	0.021996	0.021996	44.577738
JD -> WE	0.034025	0.033893	0.017311	0.017311	2.980006
WE -> KIN	0.305335	0.314071	0.048526	0.048526	6.292228

Sumber: Hasil penelitian 2020, diolah

Keterangan:

JR = Job resources WE = Work engagement
 PR = Personal resources KIN = Kinerja
 JD = Job Demand

Dari Tabel 4.13 dapat diketahui hasil pengujian hipotesis sebagaimana dijelaskan berikut ini.

- 1) Variabel *job resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 2,965 > t-tabel 1,960. Dengan demikian, hipotesis pertama (**H₁**) **diterima**.
- 2) Variabel *personal resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 44,578 > t-tabel 1,960. Dengan demikian, hipotesis pertama (**H₂**) **diterima**.
- 3) Variabel *job Demand* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 2,980 > t-tabel 1,960. Dengan demikian, hipotesis pertama (**H₃**) **diterima**.
- 4) Variabel *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 6,292 > t-tabel 1,960. Dengan demikian, hipotesis pertama (**H₄**) **diterima**.

Hipotesis Efek Mediasi

Guna menguji efek mediasi variabel *work engagement* pada pengaruh *job resources*, *personal resources* dan *job Demand* terhadap kinerja dilihat dari evaluasi nilai *total effect* pengujian model. Hasil nilai total effect pengujian model dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13

Hasil Pengujian Total Effect Untuk Efek Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Stdanard Deviation (STDEV)	Stdanard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
JR -> WE	0.020087	0.018006	0.018447	0.018447	2.980098
PR -> WE	0.980529	0.978698	0.021996	0.021996	44.577738
JD -> WE	0.034025	0.033893	0.017311	0.017311	2.965498
WE -> KIN	0.305335	0.314071	0.048526	0.048526	6.292228
JR -> KIN	0.006133	0.005624	0.005871	0.005871	2.044639
PR -> KIN	0.299390	0.307258	0.047138	0.047138	6.351316
JD -> KIN	0.010389	0.010750	0.006048	0.006048	2.717688

Sumber: Hasil penelitian 2020, diolah

Keterangan:

JR = Job resources WE = Work engagement
 PR = Personal resources KIN = Kinerja
 JD = Job Demand

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa untuk menguji efek mediasi pada persamaan struktural, didasarkan pada kaidah Baron & Kenney (dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015) yang menyatakan asumsi sebagai berikut:

1. Variabel independent secara langsung harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependent. Hasil pengujian menunjukkan bahwa:
 - a) Variabel *job resources* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 2,045 > t-tabel 1,960, sehingga memenuhi persyaratan pengujian model efek mediasi.
 - b) Variabel *personal resources* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 6,351 > t-tabel 1,960, sehingga memenuhi persyaratan pengujian model efek mediasi.
 - c) Variabel *job Demand* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 2,718 > t-tabel 1,960, sehingga memenuhi persyaratan pengujian model efek mediasi.
2. Variabel independent harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel mediasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa:
 - a) Variabel *job resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 2,965 > t-tabel 1,960. Dengan demikian, memenuhi persyaratan pengujian model efek mediasi.
 - b) Variabel *personal resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 44,578 > t-tabel 1,960. Dengan demikian, memenuhi persyaratan pengujian model efek mediasi.
 - c) Variabel *job Demand* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 2,980 > t-tabel 1,960. Dengan demikian, memenuhi persyaratan pengujian model efek mediasi.
3. Variabel mediasi harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependent. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 6,292 > t-tabel 1,960. Jadi, pada kriteria ini, hasil penelitian telah memenuhi kriteria, sehingga persyaratan model penelitian diterima.

Berdasarkan evaluasi efek mediasi pada pengujian *total effect*, dapat diketahui bahwa:

- 1) *Work engagement* memediasi secara penuh (*fully mediating*) pada pengaruh *job resources* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) **penelitian diterima**.
- 2) *Work engagement* memediasi secara penuh (*fully mediating*) pada pengaruh *personal resources* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) **penelitian diterima**.
- 3) *Work engagement* memediasi secara penuh (*fully mediating*) pada pengaruh *job Demand* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) **penelitian diterima**.

Pengaruh *Job Resources* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Salminen *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa analisis regresi hirarkis menunjukkan bahwa baik *job resources* maupun optimisme memberikan dampak positif pada *work engagement* dan tiga dimensi kekuatan, dedikasi, dan penyerapannya. Hasil moderasi menunjukkan bahwa optimisme dapat mengurangi dampak negatif dari rendahnya *job resources* terhadap *work engagement*. Bakker *et al.* (2007)

menunjukkan bahwa dukungan supervisor, inovasi, informasi, penghargaan, dan iklim organisasi semuanya dapat dianggap sebagai *job resources* penting bagi guru karena masing-masing kondisi ini mampu menyangga dampak negatif perilaku buruk siswa terhadap *work engagement*. Dan juga diperkuat oleh Altunel *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa *job resources* (otonomi, dukungan sosial, pembinaan, kesempatan untuk pengembangan pribadi, dan kepentingan tugas) perlu ditingkatkan untuk mengembangkan *work engagement* oleh akademisi Turki.

Berkaitan dengan hasil penelitian, upaya yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah Memberikan dukungan pada sumber daya pekerjaan (*job resources*). Keterikatan kerja (*work engagement*) pegawai akan meningkat jika pegawai memiliki sumber daya pekerjaan yang cukup. Hal ini berarti bahwa sumber daya pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Prasarana kerja tersebut meliputi peralatan kerja, fasilitas kerja, dan sebagainya.

Pengaruh *Personal Resources* terhadap *Work Engagement*

Xanthopoulou *et al.*, (2007) memberikan bukti empiris bahwa *personal resources* menjadi prediktor dalam meningkatkan atau menurunkan *work engagement*. Seseorang pegawai atau pegawai yang *engage* memiliki kecenderungan untuk percaya bahwa mereka akan mendapatkan hasil yang baik dalam hidup (*optimism*) dan percaya bahwa mereka dapat berpartisipasi dalam organisasi (*self-esteem*). Penelitian yang dilakukan oleh Hakim *et al.* (2004) menunjukkan bahwa *personal resources* berkontribusi positif pada peningkatan *work engagement*.

Berkaitan dengan hasil tersebut, upaya yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah memberikan dukungan pada peningkatan *personal resources*. Pengembangan personal dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan teknis pekerjaan, pelatihan kepemimpinan, maupun peningkatan pendidikan formal pegawai dengan dukungan dinas.

Pengaruh *Job Demand* terhadap *Work Engagement*

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *job Demand* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, jika *job Demand* semakin baik, maka *work engagement* pegawai semakin meningkat. Mengacu pada hasil penelitian tersebut *job Demand* menunjukkan kemampuan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sebagai wujud dari keterikatannya dengan organisasi tempatnya bekerja.

Model JD-R mengasumsikan bahwa ketiga *job Demands* tinggi, upaya tambahan harus diberikan untuk mencapai tujuan kerja dan untuk mencegah penurunan *work engagement*. Hal ini sama dengan faktor fisik dan psikologis, seperti kelelahan dan cepat marah. Pegawai dapat memulihkan diri dari mobilisasi energi ekstra dengan mengambil istirahat/cuti, mengerjakan tugas yang lain atau melakukan kegiatan yang tidak terlalu menuntut (Knardahl & Ursin 1985 dalam Bakker *et al.*, 2003). Walaupun *job Demand* bukanlah hal negatif, ia bias berubah menjadi *job stressors* ketiga bertemu tuntutan tugas yang memerlukan usaha besar dan oleh karena itu, dikaitkan dengan besarnya biaya yang mendapatkan respons negatif seperti depresi, kecemasan atau *burnout* (kelelahan) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja

Menurunnya tingkat kinerja seseorang di dalam suatu organisasi disebabkan karena kurangnya pegawai yang dilibatkan di dalam suatu pekerjaan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi lebih sering melibatkan para pegawai dalam setiap pekerjaan, agar pegawai yang dilibatkan menjadi lebih berkomitmen dalam pekerjaan dan meningkatnya kinerja, dengan begitu dikatakan bahwa organisasi tersebut berhasil.

Berkaitan dengan hasil penelitian, upaya yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah Memberikan dukungan kepada pegawai untuk terlibat aktif dalam kegiatan organisasi guna menumbuhkan keterikatan kerja (*work engagement*). Apabila keterikatan kerja pegawai meningkat maka akan dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Peran *Work Engagement* Memediasi Pengaruh *Job Resources* terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti memiliki peran mediasi sempurna/penuh (*fully mediation*) pada pengaruh *job resources* terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa peranan pengaruh *job resources* semakin terlihat semakin baik karena faktor *work engagement* pegawai. Kinerja akan semakin tinggi, jika *job resources* memadai dan *work engagement* yang tinggi pula

Setiap organisasi tentu sangat ingin mempertahankan pegawai terbaiknya untuk tetap berada di dalam organisasi. Pegawai tersebut sebisa mungkin diperhatikan agar mereka merasa betah dalam organisasi. Untuk itu, pegawai perlu dukungan sumber daya pekerjaan yang memadai, sehingga mendukung kelancaran tugas-tugas karyawna dalam mencapai tujuan organisasi (Khan, 2001; Bakker *et al.*, 2007).

Berkaitan dengan hasil penelitian, upaya yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah memberikan dukungan pada sumber daya pekerjaan (*job resources*). Keterikatan kerja (*work engagement*) pegawai akan meningkat jika dosen memiliki sumber daya pekerjaan yang cukup. Hal ini berarti bahwa sumber daya pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Prasarana kerja tersebut meliputi peralatan kerja, fasilitas kerja, dan sebagainya.

Peran *Work Engagement* Memediasi Pengaruh *Personal Resources* terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti memiliki peran mediasi sempurna/penuh (*fully mediation*) pada pengaruh *personal resources* terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa peranan pengaruh *personal resources* semakin terlihat semakin baik karena faktor *work engagement* pegawai. Kinerja akan semakin tinggi, jika *personal resources* memadai dan *work engagement* yang tinggi pula.

Individu *Personal resources* yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan karena individu tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, semosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang pegawai dengan *personal resources* yang tinggi (Pajares, 2002). Berkaitan dengan hasil penelitian, upaya yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah memberikan dukungan pada sumber daya pekerjaan (*job resources*). Keterikatan kerja (*work engagement*) pegawai akan meningkat jika dosen memiliki sumber daya pekerjaan yang cukup. Hal ini berarti bahwa sumber daya pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Prasarana kerja tersebut meliputi peralatan kerja, fasilitas kerja, dan sebagainya.

Peran *Work Engagement* Memediasi Pengaruh *Job Demand* terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti memiliki peran mediasi sempurna/penuh (*fully mediation*) pada pengaruh *job Demands* terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa peranan pengaruh *job demads* yang tinggi dan faktor *work engagement* yang tinggi, maka kinerja pegawai tetap akan meningkat. Tuntutan pekerjaan (*job Demands*) yang tinggi tidak akan berdampak apabila pegawai memiliki *work engagement* yang tinggi, sehingga walaupun beban pekerjaan banyak pegawai tetap dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini dikarenakan pegawai memahami bahwa setiap pekerjaan memiliki tanggungjawab tertentu, sehingga akan mampu mengendalikan tekanan pekerjaan tersebut

Hasil penelitian Salu dan Hartijasi (2018) yang mengestimasi peran mediator *work engagement* pada pengaruh faktor *job resources*, *job demand* dan *personal resources* terhadap kinerja di Lembaga Pendidikan Indonesia-Amerika, menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki efek mediasi sempurna pada model penelitian tersebut. Hasil penelitian serupa juga dilakukan oleh Kim *et al.* (2019) yang mendapatkan hasil bahwa *work engagement* memiliki peran esensial pada *job demand* terhadap kinerja.

Berkaitan dengan hasil penelitian, upaya yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah memberikan dukungan pada sumber daya pekerjaan (*job resources*). Keterikatan kerja (*work engagement*) pegawai akan meningkat jika dosen memiliki sumber daya pekerjaan yang cukup. Hal ini berarti bahwa sumber daya pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Prasarana kerja tersebut meliputi peralatan kerja, fasilitas kerja, dan sebagainya

Implikasi Strategis

Dari hasil analisis data diketahui bahwa variabel *job resources*, *personal resources* dan *job Demand* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Hasil ini memberikan arti bahwa jika semakin baik *job resources*, *personal resources* dan *job Demands* maka *work engagement* dan kinerja pegawai akan semakin tinggi. Dari hasil tersebut, maka implikasi penelitian yang dapat dilakukan adalah upaya peningkatan *engagement* dan kinerja pegawai adalah:

- 1) Memberikan dukungan pada sumber daya pekerjaan (*job resources*). Keterikatan kerja (*work engagement*) pegawai akan meningkat jika pegawai memiliki sumber daya pekerjaan yang cukup. Hal ini berarti bahwa sumber daya pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Prasarana kerja tersebut meliputi peralatan kerja, fasilitas kerja, dan sebagainya.
- 2) Memberikan dukungan pada peningkatan *personal resources*. Pengembangan personal dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan teknis pekerjaan, pelatihan kepemimpinan, maupun peningkatan pendidikan formal pegawai dengan dukungan dinas.
- 3) Memberikan beban kerja (*job Demands*) yang memadai, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Penetapan *job desk* pada masing-masing tugas di setiap level pegawai diperlukan agar beban tugas merata kepada pegawai di tiap-tiap unit atau level tugas pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Variabel *job resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai. Artinya, jika *job resources* semakin memadai, maka *work engagement* pegawai juga akan semakin tinggi.
- 2) Variabel *personal resources* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai. Artinya, jika *personal resources* semakin memadai, maka *work engagement* pegawai juga akan semakin tinggi.
- 3) Variabel *job Demand* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai. Artinya, jika *job Demand* semakin memadai, maka *work engagement* pegawai juga akan semakin tinggi.
- 4) Variabel *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya *work engagement* yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.
- 5) *Work engagement* memediasi secara penuh (*fully mediating*) pada pengaruh *job resources* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Artinya, *job resources* yang memadai akan mampu meningkatkan *engagement* pegawai yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerjanya.
- 6) *Work engagement* memediasi secara penuh (*fully mediating*) pada pengaruh *personal resources* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Artinya, *personal resources* yang memadai akan mampu meningkatkan *engagement* pegawai yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerjanya.

- 7) *Work engagement* memediasi secara penuh (*fully mediating*) pada pengaruh *job Demand* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma. Artinya, *job Demand* yang memadai akan mampu meningkatkan *engagement* pegawai yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerjanya.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi organisasi khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Selma untuk terus menjaga keterikatan dengan pegawainya dengan baik. Upaya yang dapat dilakukan antara lain, membina dan menjaga hubungan antara atasan dan pegawai agar tetap harmonis.
- 2) Organisasi diharapkan untuk tetap menjaga dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, sumber daya personal dan tuntutan pekerjaan untuk pegawai agar tetap terfasilitasi dan merasa beban diringankan oleh organisasi dan agar beban kerja para pegawai dapat berkurang. Dukungan dari atasan sangat penting untuk membantu meringankan beban pekerjaan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Altunela, C. M. (2015). The effect of job resources on work engagement: A Study on Academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*. ISSN 1303-0485. eISSN 2148-7561. 15(2): 409-419.
- Anggraini, L. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi work engagement generasi Y (studi kasus pada pegawai PT. Unilever Indonesia Tbk. Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37(2): 143-149
- Atwater, E. (2003). *Psychology of adjusment: Personal growth in changing world* (2nd edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Ayu, R,D. (2015). Pengaruh job demand, job resources, dan personal resources terhadap work engagement. Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor, E-ISSN: 2460.
- Bakker, A.B, Demerouti E, Hakanen JJ, Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 2(1): 274–284.
- Bakker, A. (2015). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology work dan stress. *Jurnal* 2(2): 111-122
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 2(2): 309–328.
- Bakker, A.B. Demerouti, E., & Verbeke, W. (2002). Using the job demands-resources model to predict burnout dan performance. *Human Resource Management*, 43(1): 83–104.
- Benadin, D. & Russel, S. (2020). *Manajemen personalia*, Prenhalindo, Jakarta.
- Chung, Ng, Ging., & Angeline, Tay., (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources dan job performance Of Employees. *African Journal Of Bisnis Managemen*. 4(9): 1993-8233.
- Cooper, D.R. & Schindler, P. (2010). *Metode riset bisnis*. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- Creswell, J.W. & Plano-Clark, V.L. (2011). *Mixed methods research: Designing dan conducting*. Los Angeles: Sage.
- Deviyanti, A.D. & Sasono, D.A. (2015). Pengaruh sumber daya pekerjaan (job resources) dengan keterikatan kerja (work engagement) sebagai mediator perilaku pro aktif

- (studi pada pegawai PT. RGA International Indonesia) e-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra 1(1): 2442-4315
- Dority, K. (2014). Impact, engagement, dan amazing adaptability. Pt. 2. LAC Group.
- Federman, B. (2015). Employee engagement: A road for creating profits,. optimizing performance, dan increasing loyalty. San Fransisco: Jossey Bass.
- Gerungan, W.A. (2004). Psikologi sosial. Bandung: PT Refika Aditama.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Edisi Ke Tujuh. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gordon, J. G. (2006). Public administration in america, St Martin Press.
- Haber, A. & Runyon, R.P. (2004). Psychology of adjustment. Illinois: The Dorsey Press.
- Hobfoll, S.E., Johnson, Ennis, & Jackson. (2003). Resource loss, resource gain, dan emotional outcomes among inner city women. The Spanish Journal of Psychology, 1(2): 688-701.
- Ichsan, P. R. (2013). Website development fundamental, Bandung: ComLabs IT Course.
- Kartono, K. (2000). Kamus psikologi. Bandung. CV. Pioner Jay.
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive. Advantage: HR's Strategic Role, SHRM Research Quarterly.
- Luthans, F. (2006). Perilaku organisasi. edisi sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Dani.
- Merton, R, K. (2005). Sosial theory dan social strukture. New York: The Free Press
- Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (2003). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. Academy of Management Journal, 4 (2): 403-419.
- Muhidin dan Abdurrahman. 2007. Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian. Bandung: Pustaka Setia.
- Mujiasih, E. (2004). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan tranformasional dan budaya organisasi. Tesis Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang.
- Richard E. Hicks & Eva-Maria Knies. (2015). Psychological capital, adaptability, coping with change, dan employee engagement in a multinational company. Journal of International Business Disciplines 10(2): 1934-1814
- Robbins, P. S. (2006). Perilaku organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, P. S. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Indeks.
- Robert, K., & Davenport, B. (2002). Content analysis of communication. New York: The Macmillan Company.
- Rika, N. (2012). Keterikatan kerja guru TK. Thesis Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
- Sarath, P. (2014). Keterikatan kerja dan kesejahteraan kerja guru. Journal of Social Science. 5(22): 0975-9999
- Sarti, D. (2014). Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting. Artikel Human Resource Development Quarterly, 25(2): 98-120
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources dan their relationship with burnout dan engagement: A multi sample study. Journal of Organizational Behavior, 2(5): 293-315.
- Schaufeli, M. S., Vicente Gonz•les-Rom & Place City Arnold B. Bakker. (2002). The measurement of engagement dan burnout: A two sample conormatory factor analytic approach. Journal of happiness studies, 3(1): 71-92.

- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational dan Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business. Metodologi Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian administrasi (edisi revisi)*. Bandung: Alfabeta.
- Valenta, C. & Auner, B.G. (2010), The use of polymers for dermal dan transdermal delivery, *Eur. J. Pharm. Biopharm*, 5(8): 279-289.
- Zikmund, W. (2010). *business research methods*. Eighth Edition. South Western USA: Cengage Learning.