

**PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES*
TERHADAP *JOB SATISFACTION***

Sigit Jatmika Nugraha, Dr. Ade Banani, MMS, Dr. Ade Irma Anggraeni, SE. M.Si

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

email: sigitjsp@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *job satisfaction*. Subyek penelitian ini adalah PNS KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga. Data responden yang digunakan sebanyak 132 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling. Alat analisis penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan alat bantu AMOS.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh negatif antara *Job demands* terhadap *job satisfaction* dan terdapat pengaruh positif antara *job resources* terhadap *job satisfaction*. Temuan penelitian ini memberikan implikasi pentingnya pengelolaan *job demands* lebih lanjut untuk pengembangan strategi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak untuk mencapai *job satisfaction*.

Kata Kunci: *job demands, resources, satisfaction*

Abstract

This study aims to analyze the effect of job demands and job resources to job satisfaction. This research using sample 132 employees at KPP Pratama Purwokerto and KPP Pratama Purbalingga with probability sampling method. Analyzer used Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS program.

From the result of research and data analysis, it can be concluded that: there is negative effect between Job demands to job satisfaction and there is a positive effect between job resources to job satisfaction. The findings of this study imply the importance of managing job demands and further for the development of human resource development strategies in the Direktorat Jenderal Pajak to achieve job satisfaction.

Keywords: job demands, resources, satisfaction

PENDAHULUAN

Perputaran pegawai dalam sebuah organisasi adalah suatu fenomena yang penting pada suatu organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki kecenderungan lebih kecil untuk keluar dan berhenti dari pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja pegawai berperan penting dalam rangka menciptakan kerja yang baik dan mengurangi perilaku-perilaku negatif yang dapat menghambat pekerjaan pegawai dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja adalah respon emosional yang menyenangkan atau respon emosional positif yang individu rasakan dari pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976).

Kepuasan kerja pegawai dalam praktek manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam melayani dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Penelitian preposisi Albrecht (2015) menyebutkan bahwa dalam Manajemen sumber daya manusia

(MSDM), beberapa faktor yang mempengaruhi hasil (*outcome*) yaitu faktor kontek organisasi dan disposisi personal, faktor pekerjaan, serta faktor fisik dan motivasi. Penelitian preposisi menerangkan juga *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) merupakan hasil dari praktek manajemen SDM yang dipengaruhi oleh *Employee Engagement* sebagai faktor fisik dan motivasi serta *Job Resources* dan *Job Demands* sebagai faktor pekerjaan.

Dalam aktivitasnya, organisasi membutuhkan berbagai macam sumber (*resources*) untuk menjalankan organisasi tersebut antara lain sumber daya manusia, sumber material dan sumber finansial. Sumber daya manusia (SDM) berfungsi sebagai aset perusahaan dan mitra perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Sebagai pelaku utama dan juga merupakan input dari produktivitas dalam organisasi, pegawai merupakan sumber utama untuk perubahan, produksi, inovasi, dan pembelajaran, serta keberhasilan organisasi dan produktivitas. Organisasi membutuhkan pegawai untuk terus berbagi ide, keyakinan, pengetahuan, dan pengalaman secara bebas (Liu, et al., 2009). Menurut Mayo (2000) yang menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya.

Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab, berkomitmen pada organisasi, berani mengeluarkan pendapat, dan bijak dalam bertindak merupakan komponen dasar dalam kesuksesan sebuah organisasi (Jafari dan Bidarian, 2012). Pegawai adalah seorang manusia yang mempunyai tujuan, yaitu tujuan pribadi dan tujuan untuk perusahaan yang ingin dicapai. Kebutuhan masing-masing pegawai harus diperhatikan agar tujuan perusahaan dan tujuan pegawai dapat terintegrasi dengan baik. Dalam pencapaian tujuan, organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang berpotensi tetapi juga sebuah sistem yang efektif dan efisien (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Job Demands-Resources dalam instansi pemerintah diantaranya pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama). Tugas utamanya mengumpulkan penerimaan negara sebesar-besarnya dalam bentuk uang pajak, meningkatkan kinerja sejak era reformasi birokrasi pada tahun 2008 dan terus berlanjut sampai dengan saat ini. Target penerimaan pajak yang sangat tinggi sebagai sumber utama penerimaan negara dalam rangka memenuhi Anggaran Pendapatan Negara dan kualitas pelayanan prima yang dijanjikan kepada masyarakat diperlukan SDM yang sebanding. KPP Pratama terus mengupayakan SDM yang berpendidikan dan berkemampuan tinggi dengan cara rekrutmen, pelatihan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas pendidikannya.

Job demands terlihat dari konflik emosional, keterbatasan waktu, jam kerja tidak teratur, beban fisik dan cara kerja buruk. *Job demands* tidak selalu merugikan, hanya saja ketika usaha yang dituntut pekerjaan melebihi kapabilitas karyawan, energi karyawan terkuras dan mengakibatkan *burnout* serta masalah kesehatan lainnya seperti kelelahan (*fatigue*), iritabilitas,

PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES* TERHADAP *JOB SATISFACTION*

dan meningkatnya aktivitas sistem saraf simpatis (Schaufeli dan Bakker 2004). Dalam penelitian yang dilakukan R Zirwatul Aida R Ibrahim (2013) yang dilakukan pada perusahaan manufaktur, diperoleh fakta penelitian bahwa *job demands* dan *job satisfaction* menunjukkan hubungan yang negative. Tapi penelitian yang dilakukan Yurasti (2015) diperoleh fakta yang berbeda.

Job Demands dan *Job Resources* yang ada di organisasi pemerintah di Indonesia masih perlu dikaji lebih dalam karena status kepegawaian yang mengikat sampai pegawai yang bersangkutan selesai masa kerjanya (pensiun). Reformasi perpajakan mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Dengan melakukan pembenahan pegawai, kemampuan dan keterampilan untuk memahami, menguasai dan melaksanakan peraturan perpajakan yang berlaku. Tuntutan kerja semakin tinggi dibutuhkan sumber daya yang semakin mumpuni untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan, yang pastinya sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan.

Dalam penelitian preposisi yang dibuat oleh Simon L. Albrecht et al., (2015) yang berjudul "*Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage*", menyarankan untuk menguji konseptual model yang dikembangkan dalam penelitian tersebut. Oleh karenanya, penting untuk mengetahui pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *job satisfaction*.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Job Demands

Karakteristik lingkungan kerja dapat diklasifikasikan dalam dua kategori umum menurut model (JD-R) *job demands-resources* (Demerouti, et al., 2001). Yaitu *job demands* dan *job resources*, yang di dalamnya menggabungkan tuntutan spesifik dan sumber daya yang berbeda, tergantung konteks yang diteliti. Bakker, et al., (2003) menyebutkan *job demands* atau tuntutan pekerjaan adalah keadaan pegawai berdasar beban pekerjaan. *Job demands merujuk pada* aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan, memerlukan kemampuan fisik dan psikologis yang berkelanjutan dan dihubungkan dengan biaya tertentu (Bakker dan Demerouti, 2007).

Model JD-R mengasumsikan ketika *job demands* tinggi, harus dikerahkan usaha yang lebih untuk mencapai tujuan kerja dan untuk mencegah penurunan *work engagement*. *Job demands* tidak dipandang sesuatu yang selalu merugikan, tetapi ketika yang menjadi tuntutan kerja melebihi kemampuan yang dimiliki pegawai, maka pegawai menjadi kehabisan energi dan mengakibatkan *burnout* serta masalah kesehatan lainnya (Bakker, et al., 2003).

Job demands memicu kelelahan psikologis. *Job demands* menjadi aspek yang berhubungan dengan stres kerja dan sumber beban kerja (Mikkelsen, et al., 2005). Sedangkan menurut Tooren

et al., (2011) *job demands* adalah tuntutan tugas yang membutuhkan inovasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang rumit dengan klien.

Bakker et al., (2003) membuat kategori *job demands* menjadi tiga dimensi, yaitu:

Work overload

Work overload atau beban kerja yang berlebihan dibagi menjadi *quantitative overload* dan *qualitative overload*. *Quantitative overload* terjadi ketika beban pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kemampuan pegawai, yang disebut dengan "*having too much to do*". Karena terbatasnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang sangat banyak. Berdasarkan uraian tersebut, *work overload* adalah beban tuntutan yang dialami pegawai dalam jumlah yang banyak dengan waktu penyelesaian terbatas ataupun kualitas pekerjaan yang kompleks melebihi sumber daya yang ada.

Emotional Load

Reaksi emosional dapat diakibatkan oleh beban kerja yang banyak dan terjadi konflik dengan pihak lain. Pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan pihak lain memiliki beban emosi yang besar (Van Veldhoven, 2002). Menurut Wharton (1993) ketika beban emosional pada saat menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja meningkat, disonansi kognitif muncul dan menyebabkan karyawan mengalami *distress*.

Cognitive load

Cognitive load, Sweller (1994) adalah beban yang menimpa memori dalam berpikir, menyelesaikan masalah dan penggunaan daya piker lainnya. Beban tersebut berupa kebutuhan konsentrasi, ketepatan memori, atau atensi yang terus menerus. Beban memori meningkat, menurunnya kinerja dan kesulitan mengakibatkan informasi dari memori jangka pendek berkurang (Barrouilet, 2007).

Job Resources

Job resources berfungsi membantu pegawai dalam mengatasi *job demands* dan segala konsekuensi yang terjadi, sekaligus memicu pembelajaran, pengembangan personal dan pertumbuhan (Demerouti, 2001). *Job resources* diperoleh melalui hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja, dan kerja itu sendiri (Bakker dan Demerouti, 2007). *Job resources* meliputi: upah, dukungan dari atasan, umpan balik (*feedback*), kejelasan peran (*role clarity*), otonomi pekerjaan (*job autonomy*), ataupun pemberdayaan.

Job resources menurut Demerouti et al., (2007) mengacu pada aspek sosial atau organisasi, fisik dan psikologis yang melakukan hal-hal berikut: Menjadi fungsional dalam mencapai tujuan kerja, Mengurangi *job demands* pada biaya fisiologis dan psikologis, Menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan diri.

PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES* TERHADAP *JOB SATISFACTION*

Menurut Chung dan Angeline (2010) *job resources* dapat diartikan penyimpangan energi yang menggambarkan pegawai untuk menyelesaikan *job demands* dan untuk mencapai keberhasilan objektif kerjanya.

Bakker et al., (2003) membagi *job resources* menjadi empat dimensi, yaitu:

Role Clarity (Kejelasan Peran)

Greenberg dan Baron (2008) mendefinisikan peran jabatan sebagai peranan individu berdasar dari jabatannya. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Steers (1980), keadaan di saat tidak ada informasi yang cukup tentang sifat dan tugas yang harus dikerjakan disebut dengan keaburan peran. Dan ketegangan dan ketidakpuasan yang merupakan perasaan negatif akan muncul ketika individu bekerja tanpa ada kejelasan peran (Kahn et al., 1964).

Supervisory Support (Dukungan Atasan)

Dengan dukungan yang lebih dari atasan memicu rasa balas budi dari bawahan dan diwujudkan dengan berusaha membantu atasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Eisenberger, et al., 2002).

Janssen (2003) melakukan penelitian dan menemukan bukti ketika usaha bawahan dihargai dengan adil membuat bawahan bekerja dengan inovatif terhadap tingginya tuntutan kerja yang dibebankan padanya.

Coworker Support (Dukungan Rekan Kerja)

Adalah satu wujud kerjasama dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan semangat yang diberikan rekan kerja pada waktu menyelesaikan tugas pekerjaan. Dukungan rekan kerja dapat berupa bantuan, membagikan sumber daya, dan nasehat ketika rekan kerja berada dalam masalah. Dukungan rekan kerja dapat mempengaruhi sikap kerja individu secara positif (He et al., 2011; Xanthopoulou et al., 2008). Zhou dan George (2011) menemukan bahwa dukungan rekan kerja dapat memotivasi karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih, melakukan lebih banyak perilaku prososial yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kolektif.

Opportunities To Learn

Menurut Dale (2003) pembelajaran adalah kegiatan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan, mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, dan aplikasinya. Menurut Sandra Kerka (1995) yang paling mendasar adalah belajar itu penting, berkelanjutan, bila dibagikan akan lebih lebih efektif, dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar. Oleh karenanya, pegawai yang diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang terbukti lebih puas dalam bekerja dan lebih *engaged* (Luthans, 2006).

Job Satisfaction

Job Satisfaction (kepuasan kerja) merupakan kontribusi reaksi yang muncul dari harapan seorang karyawan dibandingkan dengan yang sebenarnya ia terima (kenyataan) dari pekerjaannya (Samad, 2005). Merupakan perasaan yang muncul di tempat kerja yang bersifat pribadi karena setiap orang mempunyai tingkat rasa puas yang berbeda-beda. Semakin banyak faktor pekerjaan yang sesuai dengan keinginan, maka tingkat kepuasan yang dirasakan menjadi semakin tinggi.

Kepuasan kerja mengacu pada respon emosi yang menyenangkan atau positif yang individu rasakan dari pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976). Locke menyatakan bahwa objek kepuasan kerja adalah individu bukan kelompok, dan berorientasi ke masa kini atau masa lalu bukan masa depan.

Davis dan Newstrom (2001), kepuasan kerja adalah atribut-atribut menyenangkan atau tidak yang dirasakan pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah persepsi dan respons emosional dari orang terhadap pekerjaan mereka (Smith, et al., 1969). Kepuasan kerja adalah pernyataan sikap seseorang terhadap jumlah yang seharusnya diterima dengan kondisi sebenarnya (Robbins, 2013).

Kepuasan kerja menunjukkan efektifitas berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2009). Pendapat yang lain, Vroom (1964) kepuasan kerja adalah seluruh perasaan karyawan tentang pekerjaannya bukan tentang kondisi sebenarnya.

Seseorang dapat puas dengan satu aspek pekerjaan tapi tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Alegre, et al., 2005). Merupakan respon menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dari satu atau lebih aspek pekerjaan yang mempengaruhi.

Penelitian Sukmawati et al., (2015) tentang pengaruh *job demands job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement, job demands* (kondisi fisik, psikologis, sosial dan organisasi) dalam kondisi kelelahan berdampak menurunkan tingkat *work engagement*. Pekerjaan dalam proses penyelesaian pekerjaan oleh karyawan membutuhkan kemampuan lebih. Sebagai contoh, dalam bernegosiasi dengan pihak ketiga, kemampuan masing-masing individu dapat berbeda. Dengan tantangan tersebut perusahaan dapat menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya.

R Zirwatul Aida R Ibrahim (2013) melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara *psychological work environment* pada perusahaan manufaktur yang bertujuan menguji *Job Demands Control* (JDC) model dan *Job Demands Control Suport* (JDCS) model. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang negatif antara *job demands* dan *job satisfaction*.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Yurasti (2015) meneliti pengaruh *job demands* terhadap *job satisfaction* dan stress kerja sebagai variable interveningnya pada anggota DPRD Kabupaten

PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES* TERHADAP *JOB SATISFACTION*

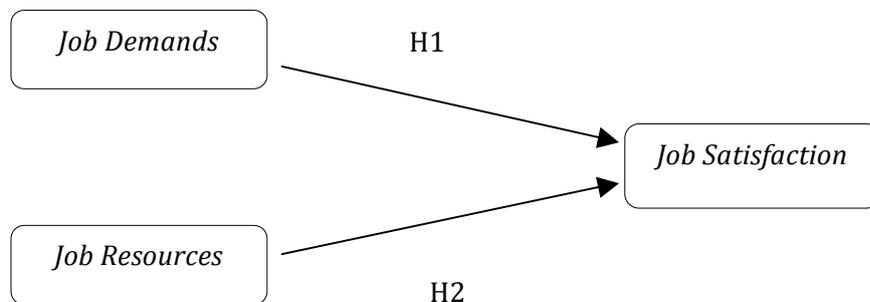
Pasaman Barat. Hasil penelitian tersebut adalah *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Job Demands* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*

Charlotte Jonasson et al., (2017) berdasar pada JDR model melakukan penelitian dengan variable *teacher-student relations* sebagai *job resources* terhadap *job satisfaction* dalam lingkungan ekspatriat akademi. Diperoleh hasil bahwa *job resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan paparan tersebut tersebut disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Job Resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Gambar 1. Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menurut sifat menggunakan pendekatan kuantitatif dan dimensi waktunya cross section. Tingkat eksplanasi penelitian ini adalah asosiatif kausal dengan metode pengumpulan data melalui survei.

Obyek penelitian ini adalah *Job Demands*, *Job Resources* dan *Job Satisfaction*. Populasi penelitian ini adalah para PNS di KPP Pratama Purwokerto dan KPP Pratama Purbalingga yang berjumlah 196 pegawai. Penetapan sampel dengan menggunakan teknik probabilitas (*probability sampling*). Setiap unsur atau anggota populasi memiliki peluang yang sama menjadi anggota sampel. Hair et al., (1998) menganjurkan bahwa dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) ukuran sampel minimum sebesar 100, dan digunakan pembanding lima observasi untuk setiap estimasi parameter. Rumus Penentuan sampel minimum adalah $\Sigma \text{indikator} + \Sigma \text{koefisien jalur} = \text{jumlah parameter dikali lima}$. Dalam penelitian ini menggunakan 19 indikator dan 5 jalur = 24 parameter, maka sampel yang diambil adalah $(19+5) \times 5 = 120$. Untuk memenuhi kedua syarat tersebut, peneliti memilih jumlah sampel sebesar 132 sebagai responden.

Tabel 1. Variabel, Definisi Konseptual, Definisi Operasional dan Indikator

Variabel	Definisi Konseptual:	Definisi operasional:	Indikator
<i>Job Demands</i> (X1)	Beban pekerjaan yang membutuhkan kemampuan dan biaya fisik psikologis yang terus menerus (Bakker dan Demerouti, 2007)	Beban pekerjaan yang melibatkan fisik, pikiran dan emosi yang harus diselesaikan	<i>Qualitative job demands</i> <i>Quantitative demands</i> <i>Organizational demands</i>
<i>Job Resources</i> (X2)	membantu pegawai mengatasi <i>job demands</i> dan konsekuensinya, dan memicu pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan personal (Demerouti, 2001)	Sekelompok sumber daya yang berfungsi untuk mengatasi <i>job demands</i> (tuntutan kerja)	<i>Social resources</i> <i>Work resources</i> <i>Organizational resources.</i> <i>Development resources</i>
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	kontribusi reaksi kognitif dan afektif dengan persepsi yang diharapkan dibandingkan dengan kenyataannya dari pekerjaannya (Samad, 2005)	Sikap perasaan positif pegawai pada aspek menyenangkan atau tidak, terhadap satu atau lebih pekerjaan sesuai dengan penilaian pribadi pekerja	<i>Growth Opportunities</i> <i>Colleagues</i> <i>Job Security</i> <i>Compensation</i> <i>Supervision</i> <i>Performance Recognition</i>

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM). Selanjutnya pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program AMOS versi 16 untuk menganalisa hubungan kausalitas dalam model struktural yang diusulkan antara variabel

PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES* TERHADAP *JOB SATISFACTION*

independen dan dependen sekaligus memeriksa validitas dan reabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PNS pada KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga sebanyak 132 karyawan. Dari hasil pengumpulan kuesioner diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin 62,88% berjenis kelamin laki-laki dan 37,12% perempuan. Dengan pendidikan terakhir SMU sebesar 11,36%, Diploma 1 14,39%, Diploma 3 sebesar 17,42%, S1 sebesar 40,91% dan S2 sebesar 15,91%. Sesuai lama bekerja diperoleh data 15,91% dibawah 5 tahun, 19,70% rentang 6-10 tahun, 11-15 tahun sebesar 31,06% dan 33,33% lebih dari 15 tahun.

Diskriminan validitas mengukur perbedaan konstruk. Cara pengujiannya ialah dengan membandingkan nilai AVE dengan *correlation square* antar komposit (konstruk).

Tabel 2. Hasil CFA masing-masing konstruk

Konstruk	Item	<i>Internal Reliability</i> <i>Cronbach alpha</i>	<i>Convergent Validity</i>		
			<i>Faktor Loading</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
<i>Job Demands</i>	x1	0,906	0,843	0,907	0,765
	x2		0,853		
	x3		0,925		
<i>Job Resources</i>	x4	0,906	0,807	0,907	0,710
	x5		0,802		
	x6		0,891		
	x7		0,868		
<i>Job Satisfaction</i>	x14	0,963	0,897	0,962	0,807
	x15		0,906		
	x16		0,919		
	x17		0,870		
	x18		0,913		
	x19		0,884		

Faktor loading dari semua indikator yang dimiliki oleh tiap variabel laten cukup bagus karena semua > 0.70. jadi semua konstruk layak dipakai dalam model. Selanjutnya nilai rata-rata AVE digunakan untuk menilai diskriminan validity.

Uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model ini sesuai atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal ini terlihat indeks kesesuaian yaitu: *Chi-Square*, *Probability*, *CMIN/DF*, *TLI*, *CFI* dan *RMSEA* semuanya diterima secara baik sedangkan *GFI*, *AGFI* tidak sesuai dengan acuan.

Tabel 3. Uji Kelayakan Model

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - <i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil	165,035	Nilai χ^2 dengan DF 146 adalah 175,198, sehingga χ^2 hitung 165,035 adalah lebih kecil dari 175,198 (Kategori Baik)
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,134	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,130	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,892	Marginal
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,859	Marginal
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,991	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,993	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,032	Baik

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *level of significance* 95% atau $\alpha = 0,05$. Hipotesis diterima jika nilai CR nya mempunyai nilai p value $< 0,05$

Tabel 4. Nilai-nilai C.R (Critical Ratio)

	Variabel	CR	P value
1	<i>Job Demands</i> \rightarrow <i>Job Satisfaction</i>	-2,324	0,020
2	<i>Job Resources</i> \rightarrow <i>Job Satisfaction</i>	2,107	0,035

Pengaruh *job demands* terhadap *job satisfaction*

Nilai C.R untuk pengaruh variabel *job demand* terhadap *job satisfaction* pada Tabel 4.21 sebesar -2,324 dengan nilai $p=0,020 < 0,050$. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *job demands* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* diterima. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ibrahim (2013) dan Yurasti (2015) yang menyebutkan hubungan yang negatif antara *job demands* dan *job satisfaction*.

PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES* TERHADAP *JOB SATISFACTION*

Hal ini menunjukkan bahwa indikator *job demand* yang terdiri dari: *qualitative job demands*, *quantitative demands* dan *organizational demands*, dapat menurunkan *job satisfaction* PNS KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga. Dengan demikian semakin tinggi *job demands* yang terjadi pada PNS KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga, maka semakin rendah *job satisfaction*.

Pengaruh *job resources* terhadap *job satisfaction*

Nilai C.R untuk pengaruh variabel *job resources* terhadap *job satisfaction* pada Tabel 4.21 sebesar 2,107 dengan nilai $p = 0,035 < 0,050$. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *job resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* diterima. Sesuai penelitian Charlotte Jonasson et al., (2017) berdasar pada JDR model, diperoleh hasil bahwa *job resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Hal ini menunjukkan bahwa indikator *job resources* yang terdiri dari: *Social resources*, *work resources*, *organizational resources* dan *development resources*, dapat meningkatkan *job satisfaction* PNS KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga. Dengan demikian semakin tinggi *job resources* yang terjadi pada PNS KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga, maka semakin tinggi *job satisfaction* nya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan Model

Berdasarkan hasil uji kesesuaian dan uji statistik, model dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dikatakan sebagai *a very good fit*. Hal ini terjadi karena uji terhadap model terdapat delapan kriteria SEM, yang minimal harus dipenuhi 5 kriteria (Hair et al, 2010). Dalam penelitian ini 6 kriteria sesuai yang dipersyaratkan yaitu nilai yaitu Chi-square, probabilitiy, CMIN/DF, TLI, CFI dan RSMEA semuanya terpenuhi, kecuali GFI dan AGFI hanya mendekati nilai acuan.

Pembahasan Hipotesis

Pengaruh *job demands* terhadap *job satisfaction*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menjelaskan kondisi *job demands* yang terjadi pada KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga tinggi, yaitu adanya tuntutan yang tinggi pada *qualitative job demands*, *Quantitative demands*, dan *organizational demands*.

Karyawan KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga memiliki target penerimaan yang tinggi baik berupa nilai rupiah atau kinerja. Volume pekerjaan yang tinggi harus diselesaikan dalam waktu terbatas dan dengan kualitas maksimal. Kendala dalam melaksanakan atas pekerjaan mandatori dalam implementasinya sering kerap terjadi. Kondisi di lapangan yang bias diamati oleh penulis tersebut berpengaruh menurunkan *Job Satisfaction*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh R Zirwatul Aida R Ibrahim (2013) melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara *psychological work environment* bernama *Job Demands, Job Control, Social Support* dan *Job Satisfaction* pada perusahaan manufaktur yang bertujuan menguji *Job Demands Control (JDC)* model (Karasek, 1979) dan *Job Demands Control Support (JDSC)* model (Johnson and Hall 1988, Karasek dan Theorell 1990). Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang negatif antara *job demands* dan *job satisfaction*.

Tapi tidak sejalan dengan penelitian yang lain dilakukan oleh Yurasti (2015) meneliti pengaruh *job demands* terhadap *job satisfaction* dan stress kerja sebagai variable interveningnya pada anggota DPRD Kabupaten Pasaman Barat. Diperoleh hasil bahwa *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *job resource* terhadap *job satisfaction*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menjelaskan *Job resources* yang tinggi pada penelitian karena adanya *social resources* yang bagus, tingginya tingkat *Work resources, organizational resources* yang mendukung, dan *development resources* yang kondusif.

Menurut pengamatan peneliti, karyawan KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya didukung dengan fasilitas dan teknologi yang telah modern. Hubungan rekan kerja dan atasan sangat baik. Penghasilan yang cukup menjadi salah satu penopang kemampuan ekonomi untuk mencukupi kebutuhan keluarga dengan layak. Situasi dan kondisi yang bagus tersebut mempengaruhi meningkatnya *job satisfaction*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Charlotte Jonasson, et.al (2017) berdasar pada JDR model melakukan penelitian dengan variable *teacher-student relations* sebagai *job resources* terhadap *job satisfaction* dalam lingkungan ekspatriat akademi. Diperoleh hasil bahwa *job resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Job demand berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*.

Job resources berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Penelitian ini secara teoritis memberikan kontribusi dalam mengembangkan teori *job satisfaction*. Secara khusus memberikan gambaran pengembangan pada *job satisfaction* melalui *job demands, job resources* dan *employee engagement*. Untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan atau kepuasan kerjanya maka *employee engagement* harus ditingkatkan dengan cara meningkatkan indikator-indikator: Kesadaran diri (*self awareness*), kemampuan mengatur diri

PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES* TERHADAP *JOB SATISFACTION*

(*self management*), motivasi, empati, memelihara hubungan sosial. Selain itu *job demands* KPP Pratama Purwokerto dan Purbalingga yang tinggi terutama pada *Organizational demands* yang terdiri dari tingginya tingkat perubahan organisasi, aturan dalam pekerjaan yang tidak perlu, pelecehan, permintaan pekerjaan yang tidak kompeten, dan konflik kepribadian. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor yang mendukung tingginya variabel *job demands* karyawan sebaiknya lebih dirasionalkan dengan cara adanya kejelasan tugas dalam petunjuk teknis dan implementasinya, informasi dan sosialisasi aturan dan perundang-undangan lebih dini, dukungan infrastruktur dan teknologi yang lebih bagus sesuai dengan pesatnya perkembangan teknologi dunia.

Dari hasil pembahasan, keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian ini hanya menguji dampak *job demands* dan *job resources* ke *job satisfaction*. Atas tugas dan pekerjaan mandatori yang sedemikian rupa menuntut lebih waktu, kualitas dan keterbatasan kejelasan tugas, tidak bisa dijelaskan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alegre, Ines., Mas-Machuca, Marta., B. Mirabent, Jasmina. 2016. Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*-08681.
- As'ad, Moh. 2004. Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia. Edisi 4. Liberty, Yogyakarta.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., dan Schaufeli, W. B. 2003. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal Of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. 2007. "The job demands-resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. 2004, "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance", *Human Resource Management*, Vol. 43, pp. 83-104.
- Barrouillet, P. et al. 2007. Time and cognitive load in working memory. *Journal Of Experimental Psychology, Learning, Memory, And Cognition*, 33, 570–585
- C.F. Coetzer dan S. Rothmann. 2006. Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organization. *Southern African Business Review* Volume 11 Number 3
- Charlotte Jonasson, Jakob Laurant, Jan Selmer, Jodie-Lee Trembath. 2017. Job resources and demands for expatriate academics. *Journal of Global Mobility*. Vol. 5 No. 1, 2017
- Chung, Ng Ging dan Tay Angeline. 2010. "Does Work Engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees?" *African Journal of Business Management* Vol.4(9), pp. 1837-1843
- Dale, M. 2003. *Developing Management Skill* (Terjemahan). PT. Gramedia, Jakarta

- Davis, Keith dan Newstrom, 2001, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Demerouti, E, Nachreiner, F., Bakker, Arnold B., dan Schaufeli, Wilmar B. 2001. The Job demands-resources model of burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 3,499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. dan Schaufeli, W.B. 2001. "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 499-512.
- Demerouti, E., Van Eeuwijk, E., Snelder, M. dan Wild, U. 2011. "Assessing the effects of a 'personal effectiveness' training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement", *Career Development International*, Vol. 16, pp. 60-81.
- DeSantis, Victor dan Durst, Samantha. 1996. Comparing Job Satisfaction Among Public-Sector and Private-Sector Employees. *American Review of Public Administration*, Vol. 23, number 3.
- Elaine Farndale, Susanne E. Beijer and Marc J.P.M. Van Veldhoven, Clare Kelliher, Veronica Hope-Hailey. 2014, *Work and organisation engagement: aligning research and practice*, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 1 No. 2.
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F; Vandenberghe, C.; Sucharski, I.L.; dan Rhoades, L. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87 (3): 565-571.
- Ferdinand, Augusty. 2005. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall, Jakarta.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling: Concept and Application Program AMOS 16.0*. Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M (2014) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. and Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 78-91.
- House, J.S. 1981. *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Jafari, Parivash and Bidarian, Shabnam. 2012. The Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and behavioral science*. Vol 47. p1815-1820.
- Janssen, Onne. 2003. Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal Of Management*, 29, 729.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., dan Snoek, J.D. 1964. *Organizational Stress: Studies In Role Conflict And Ambiguity*. Wiley, New York.

PENGARUH *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES* TERHADAP *JOB SATISFACTION*

- Kahn, W.A. 1990. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Karasek, R.A. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 No. 2, pp. 285-308.
- Kelly J.P. dan R.T. Hise. 1980. Role conflict, role clarity, job tension, and job satisfaction in the brand manager position. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 81 (Spring), 120-137.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2009. *Organizational behavior 8 th edition*. McGraw Hill International Edition.
- Liu, D., Wu, J., Ma, J. 2009. Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *Computers dan Industrial Engineering*, IEEE Conference Publications, 1647 – 1651.
- Locke, E.A. 1969. "The Natural and Causes of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*". Rand Mc Nally, Chicago.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, ANDI, Yogyakarta.
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mayo, Andrew. 2000. The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital. *Personnal Review*. Vol.29 No. 4, 2000.
- Ng Kim-Soon, Gunasegeri Manikayasagam. 2015. *Employee Engagement and Job Satisfaction*.
- Nusatiria, Sandi dan Suharnomo. 2011. *Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang*. Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro
- Perrin T. 2003. *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement 2003*. Stamford, CT.
- R Zirwatul Aida R Ibrahim (2013) *Application of Karasek's Model on Job Satisfaction of Malaysian Workers*. *International Journal of Arts and Commerce*. Vol. 2 No. 1
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Salemba Empat, Jakarta.
- Samad, S. 2005. Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the moderating effect of job satisfaction. *The Bussiness Review*, Cambridge, 4(2), 79-84.
- Steers, Richard, M. 1980. *Efektivitas Organisasi*. Erlangga, Jakarta
- Sweller, John. 1994. *Cognitive Load Theory, Learning Difficulty, And Instructional Design*. Great Britain: Elsevier Science Ltd.

Van der Doef, M. dan Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work dan Stress*, 13, 87-114.

Vroom VH. 1964. *Work and motivation*. John Wiley dan Sons, New York.

Wharton, AS dan Rebecca J. Erickson. 1993. Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles, *The Academy of Management Review* Vol. 18, No. 3 , pp. 457-486

Yurasti .2015. PengaruhTuntutanTugasTerhadapKepuasanKerjaAnggota DPRD KabupatenPasaman Barat Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. e-JurnalApresiasiEkonomi Volume 4, Nomor 1, Januari 2016 : 43 - 49

Zikouridis F. 2015, mployee engagement and job satisfaction: a research between their relationship in a real context, *Employee Engagement in Turbulent Times*, Paspala, Georgia