

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *JD-R Model*

Job Demands–Resources (JD-R) Model adalah kerangka teoretis yang menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan hasil organisasi. Model ini pertama kali dikembangkan oleh Demerouti *et al.*, (2001), dan kemudian disempurnakan oleh Bakker & Demerouti (2007). Dalam JD-R, seluruh aspek pekerjaan diklasifikasikan ke dalam dua kategori besar *Job Demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Model ini menekankan bahwa keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya menentukan apakah karyawan akan mengalami *strain* (*burnout*) atau motivasi (*work engagement*), yang pada akhirnya memengaruhi hasil organisasi (*organizational outcomes*).

Menurut Bakker & Demerouti (2007), *Job Demands* adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan/atau mental berkelanjutan, seperti beban kerja tinggi, tekanan waktu, atau tuntutan emosional. Jika *Job Demands* ini terlalu tinggi dan tidak disertai dengan pemulihan atau sumber daya yang cukup, maka akan memicu proses gangguan kesehatan (*health impairment process*), yang mengarah pada kelelahan, stres, bahkan

burnout. Sebaliknya, *job resources* adalah aspek yang membantu pencapaian tujuan kerja, mengurangi tuntutan kerja, atau merangsang pertumbuhan dan perkembangan karyawan, seperti otonomi, dukungan atasan, umpan balik, dan peluang pengembangan karir. *Job resources* mendorong proses motivasi, meningkatkan *work engagement*, komitmen, dan performa karyawan.

Pengembangan lebih lanjut, Bakker & Demerouti (2017), menekankan bahwa JD-R bersifat fleksibel dan dapat diterapkan di berbagai profesi, tidak hanya di sektor layanan manusia. Model ini juga mengakui bahwa karyawan bukan hanya penerima pasif dari tuntutan dan sumber daya, tetapi juga aktor aktif yang dapat mengubah pekerjaan mereka melalui *job crafting*. Selain itu, penelitian oleh Schaufeli (2017), menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang dihasilkan dari sumber daya pekerjaan berkontribusi secara langsung pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, JD-R model menjadi kerangka kerja yang kuat dan adaptif untuk menjelaskan keseimbangan kerja yang ideal. Ketika organisasi mampu mengelola tuntutan kerja dengan menyediakan sumber daya yang cukup, karyawan akan lebih mungkin terlibat secara positif dalam pekerjaannya, mengurangi risiko *burnout*, dan meningkatkan hasil organisasi secara keseluruhan. Model ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh rendahnya tekanan kerja, tetapi juga oleh sejauh mana sumber daya

kerja seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik tersedia secara konsisten.

2. *Organizational Outcomes*

Organizational outcomes merujuk pada dampak akhir yang dirasakan oleh organisasi sebagai hasil dari pengalaman, perilaku, dan kondisi psikologis para karyawannya. Dalam konteks teori *Job Demands–Resources* (JD-R), hasil organisasi sangat berkaitan erat dengan dua proses utama, yaitu proses gangguan kesehatan dan proses motivasi (Bakker & Demerouti, 2017). Proses gangguan kesehatan mengarah pada kelelahan, sementara proses motivasi menghasilkan keterlibatan kerja, yang keduanya memiliki konsekuensi signifikan terhadap hasil organisasi.

Merujuk pada Bakker *et al.*, (2014), *burnout* atau kelelahan memiliki dampak negatif terhadap hasil organisasi seperti menurunnya kinerja, meningkatnya absensi, *turnover*, serta kesalahan kerja yang berisiko tinggi. Sebaliknya, keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi menghasilkan efek positif, seperti peningkatan produktivitas, perilaku proaktif, kreativitas, dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, *organizational outcomes* menjadi refleksi dari kondisi kesejahteraan dan motivasi psikologis para karyawan.

Menurut Lesener *et al.*, (2019), mengemukakan bahwa hasil organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, antara

lain: kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), komitmen organisasi, serta kepuasan kerja. Dalam konteks model JD-R, sumber daya pekerjaan seperti otonomi, dukungan sosial, dan keadilan organisasi secara signifikan mendorong keterlibatan kerja yang pada akhirnya berdampak pada hasil-hasil positif di level organisasi. Bahkan, meta-analisis yang dilakukan oleh Neuber *et al.*, (2022), menegaskan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang konsisten dan positif terhadap kinerja karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational outcomes* merupakan hasil nyata dari keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia bagi karyawan. Jika tuntutan kerja terlalu tinggi tanpa dukungan yang memadai, maka hasil organisasi akan cenderung negatif. Sebaliknya, organisasi yang mampu menyediakan sumber daya yang optimal bagi karyawannya akan menuai hasil berupa produktivitas yang tinggi, loyalitas karyawan, dan inovasi kerja yang berkelanjutan.

a. Faktor yang Mempengaruhi Organizational Outcomes

Menurut Bakker *et al.*, (2014) , hasil organisasi (*organizational outcomes*) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik dari aspek pekerjaan maupun pribadi karyawan. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *organizational outcomes* antara lain:

- 1) Tuntutan pekerjaan (*Job Demands*), meliputi: beban kerja tinggi, tekanan waktu, tuntutan emosional, konflik peran, ambiguitas peran, serta stresor psikologis lainnya yang dapat menyebabkan kelelahan dan berdampak negatif pada hasil organisasi seperti penurunan kinerja, peningkatan *turnover*, dan absensi.
- 2) Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*), meliputi: otonomi, dukungan sosial dari rekan kerja atau atasan, umpan balik yang konstruktif, keadilan organisasi, serta peluang pengembangan karier. Faktor-faktor ini memotivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan kerja, dan mendorong hasil organisasi yang positif seperti peningkatan produktivitas, loyalitas, serta inovasi.
- 3) Sumber daya pribadi (*Personal Resources*), meliputi: efikasi diri, optimisme, harga diri, dan ketahanan psikologis. Sumber daya pribadi ini mendukung karyawan dalam mengelola stres kerja, menjaga semangat kerja, serta meningkatkan kontribusi positif terhadap organisasi.
- 4) Karakteristik organisasi, meliputi: desain kerja, iklim organisasi, kepemimpinan yang mendukung, sistem penghargaan dan pengakuan, serta budaya kerja. Faktor-faktor ini secara langsung membentuk lingkungan kerja yang

sehat dan menentukan apakah hasil organisasi yang dihasilkan bersifat positif atau negatif.

- 5) Perilaku proaktif karyawan, meliputi: inisiatif untuk meningkatkan sumber daya, menyusun pekerjaan secara mandiri (*job crafting*), serta keterlibatan dalam inovasi dan pemecahan masalah. Perilaku ini mampu memperkuat efek positif dari *job resources* terhadap hasil organisasi.

b. Indikator *Organizational Outcomes*

Menurut Bakker *et al.*, (2014) , *organizational outcomes* merupakan hasil yang muncul sebagai konsekuensi dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Dalam pendekatan yang lebih terfokus, *organizational outcomes* dapat diklasifikasikan ke dalam dua dimensi utama, yaitu:

1) Kesejahteraan (*Well-being*)

- Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*), Menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki energi, dedikasi, dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang *engaged* cenderung merasa bangga, terinspirasi, dan menikmati aktivitas kerjanya.

2) Kinerja (*Performance*)

- Kinerja peran utama (*In-role Performance*), Merupakan sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab utama mereka secara efektif sesuai deskripsi pekerjaan.
- Kinerja di luar peran (*Extra-role Performance*), Meliputi perilaku prososial seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan mengambil inisiatif di luar tugas formal yang berdampak positif terhadap lingkungan kerja.

3. *Strain*

Strain merupakan suatu kondisi psikologis dan fisiologis yang muncul sebagai respons terhadap tekanan atau tuntutan yang berlebihan dalam pekerjaan, terutama ketika sumber daya yang tersedia tidak seimbang dengan tuntutan yang dihadapi karyawan. Menurut Bakker & Demerouti (2007), *strain* timbul ketika individu merasa kewalahan oleh tuntutan pekerjaan dan tidak memiliki cukup sumber daya untuk mengatasinya. Kondisi ini dapat menyebabkan kelelahan emosional, fisik, dan bahkan *burnout*. *Strain* bukan hanya berdampak pada kesehatan mental karyawan, tetapi juga berimplikasi terhadap performa kerja dan hasil organisasi secara keseluruhan (Bakker & Demerouti, 2007).

Dalam pandangan Bakker *et al.*, (2025), *strain* merupakan bagian dari proses gangguan kesehatan (*health impairment process*) dalam teori *Job Demands–Resources* (JD-R), yang menggambarkan bagaimana tuntutan pekerjaan yang tinggi (seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu, atau konflik peran) dapat menguras energi karyawan. Hal ini menyebabkan penurunan kesejahteraan psikologis dan meningkatkan risiko *burnout*, absensi, hingga niat untuk keluar dari pekerjaan. *Strain* terjadi karena karyawan tidak memiliki cukup sumber daya, seperti dukungan sosial, otonomi, atau umpan balik, yang seharusnya berfungsi sebagai pelindung terhadap efek negatif tuntutan pekerjaan.

Menurut Demerouti *et al.*, (2001), *strain* tidak hanya muncul karena beban kerja fisik, tetapi juga dari faktor psikososial seperti ketidakpastian peran, ketegangan hubungan antar kolega, atau kurangnya kejelasan tugas. Hal ini dapat menurunkan semangat kerja, menyebabkan konflik pribadi, dan bahkan memperburuk hubungan antara karyawan dan manajemen. Jika dibiarkan tanpa intervensi organisasi, *strain* dapat berkembang menjadi *burnout* kronis yang berdampak luas, baik pada individu maupun organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *strain* merupakan respons negatif yang timbul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan sumber daya yang terbatas. *Strain* menjadi indikator penting untuk mengevaluasi kondisi kesejahteraan karyawan, dan perlu ditangani dengan menyediakan

sumber daya yang memadai, lingkungan kerja yang mendukung, serta kebijakan manajemen stres yang tepat. Tanpa pengelolaan yang efektif, *strain* dapat menurunkan kinerja individu dan produktivitas organisasi secara signifikan.

a. Faktor yang mempengaruhi *Strain*

Menurut teori *Job Demands–Resources* (JD-R) serta didukung oleh hasil penelitian dalam berbagai jurnal Bakker & Demerouti (2007), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *strain* seseorang dalam lingkungan kerja, antara lain:

1) Karakter personal

Faktor-faktor pribadi seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status pernikahan, dan kepribadian (misalnya *neurotisisme* atau ketahanan stres) dapat mempengaruhi kerentanan individu terhadap *strain*. Individu dengan tingkat resiliensi yang rendah cenderung lebih mudah mengalami stres kerja.

2) Tuntutan pekerjaan (*Job Demands*)

Tingginya tuntutan pekerjaan, baik secara fisik, mental, emosional, maupun waktu kerja yang berlebihan, berkontribusi langsung terhadap peningkatan tingkat *strain*. Beban kerja yang tinggi dan tekanan waktu merupakan prediktor utama dari stres kerja.

3) Karakteristik pekerjaan dan peran

Konflik peran (ketidaksesuaian antara harapan pekerjaan) dan ambiguitas peran (ketidakjelasan tugas atau tanggung jawab) menjadi pemicu *strain*, karena menciptakan ketidakpastian dan ketidaknyamanan dalam pelaksanaan tugas.

4) Sumber daya pekerjaan yang rendah (*Job Resources*)

Kurangnya dukungan dari atasan atau rekan kerja, minimnya otonomi dalam pengambilan keputusan, serta terbatasnya umpan balik yang membangun dapat menyebabkan menurunnya kemampuan individu dalam menghadapi tekanan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan *strain*.

5) Pengalaman kerja

Karyawan yang memiliki pengalaman negatif di tempat kerja, seperti merasa tidak dihargai, tidak memiliki kepastian kerja, atau pernah mengalami konflik interpersonal, cenderung lebih mudah mengalami *strain*. Semakin buruk pengalaman kerja, semakin tinggi pula tekanan psikologis yang dirasakan.

b. Indikator *Strain*

Berdasarkan model *Job Demands–Resources* (JD-R) dari Bakker & Demerouti (2007), *strain* merupakan hasil dari ketidakseimbangan antara tingginya tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) dan rendahnya sumber daya pekerjaan (*job resources*).

Adapun indikator *strain* yang umum dirasakan oleh karyawan meliputi:

- 1) *Strain* Psikologis, Merupakan bentuk tekanan mental atau emosional yang muncul akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan atau konflik peran. Ciri-ciri dari *strain* ini antara lain perasaan cemas, mudah marah, sulit berkonsentrasi, cepat lelah secara mental, serta munculnya gejala *burnout* (kelelahan emosional dan depersonalisasi).
- 2) *Strain* Fisiologis, Merupakan respon tubuh terhadap tekanan kerja yang berkelanjutan. Indikator *strain* fisiologis mencakup gejala fisik seperti sakit kepala, nyeri otot, gangguan tidur, tekanan darah tinggi, kelelahan kronis, serta penurunan imunitas tubuh.
- 3) *Strain* Perilaku, Merujuk pada perubahan perilaku yang bersifat negatif akibat stres yang berkepanjangan di tempat kerja. Indikator ini meliputi peningkatan ketidakhadiran (absensi), penurunan produktivitas, konflik interpersonal, penarikan diri dari lingkungan kerja, serta peningkatan kecenderungan terhadap perilaku menyimpang seperti pelanggaran aturan kerja atau penggunaan zat adiktif.

4. Motivasi

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong individu untuk berusaha secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya di lingkungan kerja. Dalam kerangka teori *Job Demands–Resources* (JD-R), motivasi kerja dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan mencakup aspek-aspek yang memerlukan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan, seperti beban kerja yang tinggi atau tekanan waktu. Sementara itu, sumber daya pekerjaan meliputi faktor-faktor yang membantu individu dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, atau merangsang pertumbuhan pribadi dan profesional, seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik yang konstruktif.

Menurut Bakker & Demerouti (2007), sumber daya pekerjaan memiliki peran motivasional yang kuat karena dapat memenuhi kebutuhan dasar psikologis individu, seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini mendorong individu untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja serta kesejahteraan mereka di tempat kerja. Lebih lanjut Bakker & Demerouti (2017), menjelaskan bahwa motivasi kerja dalam teori JD-R tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan, tetapi juga oleh sumber daya pribadi (*personal resources*), seperti optimisme, efikasi diri, dan ketahanan. Sumber daya pribadi ini

dapat memperkuat efek positif dari sumber daya pekerjaan dan membantu individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam konteks teori JD-R adalah hasil dari interaksi kompleks antara tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, dan sumber daya pribadi. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong individu untuk lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat secara mendalam dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

a. Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Bakker *et al.*, (2007), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan berdasarkan kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) Model, antara lain:

- 1) Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*). *Job resources* seperti dukungan supervisor, iklim organisasi yang positif, penghargaan, dan peluang pengembangan diri dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan motivasi karyawan, terutama ketika tuntutan kerja tinggi.
- 2) Otonomi Kerja (*Job Autonomy*). Tingkat kontrol yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kemampuan untuk membuat keputusan sendiri, menjadi pendorong kuat motivasi intrinsik.

- 3) Umpan Balik Positif (*Positive Feedback*). Pemberian umpan balik yang konstruktif dan teratur mengenai kinerja membantu memperkuat rasa kompetensi dan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik.
- 4) Dukungan Sosial (*Social Support*). Hubungan sosial yang mendukung, baik dari rekan kerja maupun atasan, dapat mengurangi efek negatif dari tuntutan pekerjaan dan meningkatkan motivasi.
- 5) Peluang Pengembangan (*Opportunities for Development*). Adanya kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan pembelajaran baru memberikan rasa pertumbuhan personal dan meningkatkan motivasi.
- 6) Penghargaan dan Pengakuan (*Recognition and Reward*). Pemberian penghargaan atas hasil kerja dan kontribusi karyawan berfungsi sebagai pendorong motivasi, memperkuat keterlibatan kerja.
- 7) Iklim Organisasi yang Positif (*Positive Organizational Climate*). Lingkungan kerja yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan rasa keadilan membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

b. Indikator Motivasi

Dalam penelitian oleh Bakker *et al.*, (2007), motivasi kerja karyawan tercermin melalui tiga indikator utama yang menggambarkan sejauh mana individu terdorong untuk terlibat secara penuh dan positif dalam pekerjaannya, yaitu:

- 1) Semangat (*Vigor*). Semangat atau *vigor* menunjukkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, serta keinginan untuk berusaha keras dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Dalam penelitian ini, *vigor* tercermin melalui energi yang kuat dan keinginan gigih para karyawan (dalam kasus ini guru) untuk tetap produktif meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang berat, seperti perilaku siswa yang mengganggu. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tetap tinggi bahkan dalam situasi kerja yang menantang.
- 2) Dedikasi (*Dedication*). Dedikasi mencerminkan rasa *antusiasme*, inspirasi, kebanggaan, dan makna yang mendalam terhadap pekerjaan yang dijalani. Penelitian ini menemukan bahwa ketika para karyawan merasa dihargai dan didukung oleh sumber daya pekerjaan, mereka menunjukkan dedikasi tinggi, merasa pekerjaannya penting, bermakna, dan membanggakan. Dedikasi ini mendorong keterlibatan emosional yang kuat terhadap tugas-tugas pekerjaan.

- 3) Penyerapan (*Absorption*). Penyerapan menggambarkan tingkat keterlibatan penuh dan konsentrasi intens dalam pekerjaan, di mana individu merasa sangat fokus sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat.

5. *Job Resources*

Job Resources merupakan elemen penting dalam lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan serta memfasilitasi pencapaian tujuan, pengembangan pribadi, dan kesejahteraan psikologis. Dalam kerangka teori *Job Demands–Resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Demerouti *et al.*, (2001), *job resources* didefinisikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memiliki tiga fungsi utama. Pertama, *job resources* membantu dalam mencapai target pekerjaan. Kedua, mereka mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dan dampak fisiologis atau psikologis yang menyertainya. Ketiga, *job resources* merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi karyawan.

Contoh dari *job resources* antara lain adalah otonomi dalam bekerja, dukungan sosial dari rekan kerja maupun atasan, kejelasan peran, umpan balik yang membangun, serta peluang untuk pengembangan karier. Menurut Bakker & Demerouti (2007), keberadaan *job resources* memiliki peran motivasional yang sangat kuat. Ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan dan sumber daya yang cukup dari organisasi,

mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, semangat dalam menyelesaikan tugas, dan loyalitas terhadap perusahaan.

Lebih lanjut Bakker & Demerouti (2017), menegaskan bahwa *job resources* berkontribusi terhadap proses motivasi dalam JD-R model. Proses ini meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*), yaitu kondisi psikologis yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan. Di sisi lain, kurangnya *job resources* dapat memperbesar dampak negatif dari *Job Demands* dan meningkatkan risiko kelelahan (*burnout*). Oleh karena itu, organisasi yang menyediakan *job resources* secara optimal dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memotivasi, dan produktif.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job resources* bukan hanya berfungsi sebagai alat pendukung operasional, melainkan juga sebagai faktor kunci dalam menciptakan keseimbangan kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menjaga kinerja dan kesejahteraan jangka panjang. Organisasi yang menyadari pentingnya *job resources* akan lebih mampu mempertahankan karyawan yang bersemangat, kreatif, dan berkontribusi penuh terhadap pencapaian tujuan bersama.

a. Faktor yang mempengaruhi *Job Resources*

Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi *Job Resources* dalam konteks *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, berdasarkan penelitian oleh Widia Adiarti (2021):

- 1) Karakteristik Individu, Faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status pernikahan, dan jenis pekerjaan dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap ketersediaan sumber daya kerja. Misalnya, karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi mungkin memiliki akses yang lebih besar terhadap pelatihan dan pengembangan, yang merupakan bentuk *job resources*.
- 2) Dukungan Sosial di Tempat Kerja, Hubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap ketersediaan *job resources*. Dukungan sosial ini mencakup bantuan dalam menyelesaikan tugas, umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas pencapaian kerja.
- 3) Desain Pekerjaan yang Mendukung, Pekerjaan yang dirancang dengan baik, yang memberikan tantangan yang seimbang dan kesempatan untuk belajar, dapat meningkatkan *job resources*. Ini termasuk variasi tugas, kejelasan peran, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru.
- 4) Kebijakan dan Praktik Organisasi, Kebijakan organisasi yang mendukung, seperti program pelatihan, sistem penghargaan,

dan fleksibilitas kerja, dapat meningkatkan ketersediaan job resources. Praktik-praktik ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

b. Indikator *Job Resources*

Berikut adalah indikator utama dari *Job Resources* dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, sebagaimana dijelaskan oleh Bakker & Demerouti (2007) :

- 1) Otonomi (*Autonomy*), Tingkat kebebasan dan keleluasaan yang dimiliki karyawan dalam merencanakan, mengatur, dan melaksanakan tugas-tugas mereka. Otonomi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membuat keputusan sendiri, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
- 2) Dukungan Sosial (*Social Support*), Bentuk bantuan dan perhatian yang diterima karyawan dari rekan kerja dan atasan. Dukungan sosial mencakup bantuan emosional, informasi, dan instrumental yang dapat membantu karyawan mengatasi tantangan pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan mereka.
- 3) Umpan Balik Kinerja (*Performance Feedback*), Informasi yang diberikan kepada karyawan mengenai kinerja mereka, baik secara formal maupun informal. Umpan balik yang konstruktif membantu karyawan memahami pencapaian mereka,

mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan kerja.

- 4) Peluang Pengembangan (*Opportunities for Development*), Kesempatan yang disediakan oleh organisasi bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini mencakup pelatihan, pendidikan lanjutan, dan pengalaman kerja yang menantang yang dapat meningkatkan kompetensi dan kesiapan karyawan untuk peran yang lebih kompleks.
- 5) Pelatihan dan Pembinaan (*Coaching / coach*), Mengacu pada keterlibatan atasan atau mentor dalam memberikan arahan, dukungan, dan bimbingan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja dan keterampilan kerja. Coaching efektif memperkuat hubungan kerja dan mengembangkan potensi individu.

6. Job Demands

Job Demands mengacu pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya berkelanjutan secara fisik dan/atau psikologis (kognitif dan emosional), sehingga terkait dengan biaya fisiologis dan/atau psikologis tertentu. Dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, *Job Demands* tidak selalu bersifat negatif; namun, ketika tuntutan tersebut tinggi dan tidak seimbang dengan sumber daya yang tersedia, hal ini dapat menyebabkan

stres kerja, kelelahan, dan penurunan kinerja (Demerouti & Bakker, 2011).

Menurut Bakker & Demerouti (2017), *Job Demands* mencakup beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan ketidakjelasan peran. Penelitian terbaru oleh Chuang *et al.*, (2025), menambahkan bahwa dalam era digitalisasi, muncul bentuk-bentuk *Job Demands* baru seperti tuntutan untuk selalu terhubung secara digital, adaptasi terhadap teknologi baru, dan gangguan informasi yang terus-menerus. Tuntutan-tuntutan ini dapat meningkatkan beban kognitif dan emosional karyawan, yang berdampak negatif pada kesejahteraan dan produktivitas mereka.

Menurut DeHaan *et al.*, (2024), menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi, seperti ekspektasi kinerja yang berlebihan dan kurangnya dukungan dari atasan, dapat memperburuk efek negatif dari *Job Demands*. Ketika karyawan menghadapi tuntutan yang tinggi tanpa dukungan yang memadai, mereka lebih rentan terhadap *burnout* dan penurunan keterlibatan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Job Demands* merupakan elemen penting dalam lingkungan kerja yang, jika tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengelola *Job Demands* secara efektif, serta menyediakan sumber daya

yang memadai untuk mendukung karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan mereka.

a. Faktor yang mempengaruhi *Job Demands*

Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi *Job Demands* dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, sebagaimana dijelaskan oleh Bakker & Demerouti (2017):

- 1) Karakteristik Pekerjaan, Aspek-aspek pekerjaan seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, dan kompleksitas tugas dapat meningkatkan tuntutan pekerjaan. Tugas yang memerlukan konsentrasi tinggi atau pengambilan keputusan cepat juga termasuk dalam kategori ini.
- 2) Lingkungan Kerja Fisik, Kondisi fisik tempat kerja, seperti kebisingan, suhu ekstrem, atau pencahayaan yang buruk, dapat menambah beban fisik dan mental karyawan. Lingkungan kerja yang tidak ergonomis juga dapat menyebabkan kelelahan fisik.
- 3) Aspek Sosial dan Organisasi, Interaksi sosial di tempat kerja, termasuk konflik antar rekan kerja, kurangnya dukungan dari atasan, atau budaya organisasi yang tidak mendukung, dapat meningkatkan stres kerja. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab juga termasuk dalam aspek ini.
- 4) Perubahan Organisasi, Restrukturisasi, penggabungan perusahaan, atau perubahan kebijakan dapat menciptakan ketidakpastian dan meningkatkan tuntutan adaptasi bagi

karyawan. Perubahan tersebut sering kali memerlukan penyesuaian cepat terhadap prosedur atau teknologi baru.

- 5) Tuntutan Emosional, Pekerjaan yang memerlukan interaksi intensif dengan klien atau pasien, seperti dalam bidang layanan pelanggan atau kesehatan, dapat menimbulkan beban emosional yang signifikan. Mengelola emosi pribadi sambil memenuhi harapan profesional menjadi tantangan tersendiri.

b. Indikator *Job Demands*

Berdasarkan penelitian Bakker & Demerouti (2007), indikator *Job Demands* dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Tekanan Kerja (*Work Pressure*), Tingkat beban kerja tinggi, tenggat waktu yang ketat, dan volume pekerjaan yang terus meningkat. Karyawan merasa harus bekerja cepat dan tanpa henti untuk memenuhi ekspektasi kerja.
- 2) Tuntutan Kognitif (*Cognitive Demands*), Menunjukkan tingkat konsentrasi, perhatian, dan pengambilan keputusan kompleks yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Karyawan harus memproses informasi secara cepat dan akurat, yang dapat mengakibatkan kelelahan mental bila berlangsung terus-menerus.
- 3) Tuntutan Emosional (*Emotional Demands*), Mengacu pada kebutuhan untuk mengatur dan mengendalikan emosi selama interaksi kerja, baik terhadap klien, pelanggan, pasien, maupun

rekan kerja. Situasi emosional intens dapat menguras energi dan menimbulkan kelelahan psikologis.

- 4) Konflik Peran (*Role Conflict*), Merupakan kondisi ketika karyawan menerima tuntutan yang bertentangan atau tidak jelas dari berbagai pihak dalam organisasi. Ketidakjelasan harapan ini menciptakan ketegangan psikologis dan menurunkan efektivitas kerja.
- 5) Gangguan Sehari-hari (*Hassles*), Menggambarkan hambatan-hambatan kecil namun berulang yang dialami karyawan, seperti gangguan teknis, masalah administratif, atau birokrasi. Meskipun berskala kecil, akumulasi hassles dapat menyebabkan frustrasi dan mengganggu produktivitas.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Demerouti <i>et al.</i> , (2001) <i>The Job Demands-Resources</i>	Apakah <i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> berkaitan	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i>	Kuantitatif, LISREL (<i>Structural Equation Modeling</i>)	<i>Job Demands</i> berhubungan positif dengan <i>exhaustion</i> , sedangkan kurangnya <i>job</i>

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Model of Burnout. Journal of Applied Psychology.</i>	dengan <i>burnout (exhaustion dan disengagement)</i> di berbagai sektor pekerjaan ?			<i>resources</i> berhubungan positif dengan <i>disengagement</i> .
2	Bakker <i>et al.</i> , (2003) <i>Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. Journal of Vocational Behavior</i>	Bagaimana <i>a Job Demands dan job resources</i> memengaruhi <i>burnout, komitmen organisasi</i> , dan absensi?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. Komitmen organisasi 5. <i>Absenteeism</i>	Kuantitatif, SEM, 214 karyawan produksi nutrisi	<i>Job Demands</i> memprediksi <i>burnout</i> dan durasi absensi; <i>job resources</i> memprediksi komitmen dan frekuensi absensi secara tidak langsung.
3	Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004) <i>Using the Job Demands–Resources Model to Predict Burnout and Performance. Human Resource Management, 43(1).</i>	Bagaimana <i>a</i> pengaruh <i>Job Demands dan job resources</i> terhadap <i>burnout dan kinerja kerja?</i>	1. X_1 : <i>Job Demands</i> 2. X_2 : <i>Job Resources</i> 3. Z : <i>Burnout</i> 4. Y : Kinerja	Kuantitatif, SEM, sampel 146 pekerja dari berbagai sektor	<i>Job Demands</i> memprediksi <i>burnout</i> dan penurunan kinerja. <i>Job resources</i> memprediksi kinerja ekstra peran melalui pengaruh terhadap <i>disengagement</i> .

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	Schaufeli & Bakker, (2004) <i>Job Demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. J. Organiz. Behav.</i>	Apakah <i>burnout</i> dan <i>engagement</i> memiliki prediktor dan konsekuensi berbeda?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagement</i>	Kuantitatif, SEM, 4 sampel (N = 1698)	<i>Job Demands</i> memprediksi <i>burnout</i> ; <i>job resources</i> memprediksi <i>engagement</i> ; <i>burnout</i> masalah kesehatan, <i>engagement</i> intensi keluar kerja.
5	Bakker <i>et al.</i> , (2005) <i>Job resources buffer the impact of Job Demands on burnout. Journal of Occupational Health Psychology.</i>	Apakah <i>job resources</i> bisa memoderasi hubungan antara <i>Job Demands</i> dan <i>burnout</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout (Exhaustion, Cynicism)</i>	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modelling</i>	<i>Job resources</i> (autonomi, dukungan atasan, <i>feedback</i>) terbukti memoderasi pengaruh <i>Job Demands</i> terhadap <i>burnout</i> . Artinya, sumber daya kerja dapat mengurangi dampak negatif tuntutan kerja
6	Hakanen, Bakker & Schaufeli, (2006) <i>Burnout and Engagement among Teachers.</i>	Bagaimana proses <i>burnout</i> dan <i>engagement</i> terjadi pada guru melalui JD-R model?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagement</i> 5. Komitmen organisasi 6. Kesehatan	Kuantitatif, SEM, 2038 guru Finlandia	<i>Burnout</i> dimediasi oleh <i>demands ill-health</i> ; <i>engagement</i> dimediasi oleh <i>resources</i> komitmen.

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Journal of School Psychology</i>				
7	Bakker & Demerouti, (2007) <i>The Job Demands-Resources Model: State of the Art. Journal of Managerial Psychology.</i>	Bagaimana a <i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> memengaruhi kesejahteraan dan performa karyawan di berbagai pekerjaan ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Work Engagement</i> 4. <i>Performance</i>	Kajian teoritis dan meta-analisis studi sebelumnya	<i>Job Demands</i> berkontribusi terhadap kelelahan dan stres kerja, sedangkan <i>job resources</i> berkontribusi pada keterlibatan kerja dan performa yang lebih tinggi
8	Xanthopoulou et al., (2007) <i>The Role of Personal Resources in the JD-R Model. International Journal of Stress Management</i>	Bagaimana peran <i>personal resources</i> dalam hubungan antara <i>job resources</i> , <i>Job Demands</i> , dan <i>engagement</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Personal Resources (self-efficacy, optimism, OBSE)</i> 4. <i>Engagement</i> 5. <i>Burnout</i>	Kuantitatif, SEM, 714 karyawan Belanda	<i>Personal resources</i> tidak memoderasi hubungan <i>demands burnout</i> , tetapi memediasi <i>resources engagement</i> . <i>Resources</i> juga meningkatkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja.
9	Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., &	Apakah <i>job resources</i> dapat	X ₁ : <i>Job Demands</i> X ₂ : <i>Job Resources</i> Y: <i>Work Engagement</i>	Kuantitatif, Moderated Structural	<i>Job resources</i> seperti dukungan atasan,

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Xanthopoulou, D. (2007) <i>Job resources boost work engagement, particularly when Job Demands are high. Journal of Educational Psychology, 99(2), 274–284.</i>	memperkuat karyawan terutama saat Job Demands tinggi?		<i>Equation Modeling, 805 guru Finlandia</i>	inovasi, dan penghargaan meningkatkan <i>engagement</i> terutama saat <i>demands</i> tinggi.
10	Schaufeli, Bakker & van Rhenen, (2009) <i>How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism</i>	Bagaimana perubahan <i>demands/ resources</i> memprediksi <i>burnout, engagement, dan absensi?</i>	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagement</i> 5. <i>Absenteeism</i>	<i>Longitudinal, SEM, 201</i> manajer	<i>Burnout</i> meningkat akibat naiknya <i>demands</i> & turunnya <i>resources; engagement</i> menurun, absensi meningkat.
11	rawford <i>et al.</i> , (2010) <i>Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Meta-Analytic Test. Journal of</i>	Apakah hubungan <i>Job Demands dan job resources</i> dengan <i>burnout dan engagement</i> tergantung	1. <i>Job Demands (challenge & hindrance)</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagement</i>	Meta-analisis & <i>path analysis</i>	<i>Hindrance demands</i> meningkatkan <i>burnout</i> dan menurunkan <i>engagement</i> . <i>Challenge demands</i> meningkatkan <i>burnout</i> , tetapi juga dapat meningkatkan

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Applied Psychology</i>	g pada tipe demands?			<i>engagement</i> . <i>Job resources</i> menurunkan <i>burnout</i> dan meningkatkan <i>engagement</i> .
12	Demerouti & Bakker. (2011) <i>Challenges for Future Research. SA Journal of Industrial Psychology.</i>	Bagaimana a JD-R diterapkan untuk memprediksi kesejahteraan kerja dan hasil organisasi ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Resources</i> 3. <i>Psychological Safety</i> 4. <i>Compassion Satisfaction</i>	Studi Teoritis dan Review Studi Kuantitatif	JD-R dapat memprediksi tidak hanya <i>burnout</i> dan <i>engagement</i> , tapi juga <i>bullying</i> , niat pensiun dini, hingga kepuasan kerja berbasis belas kasih
13	Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2014) <i>Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. Annual Review of Organizational Psychology.</i>	Apa faktor penyebab <i>burnout</i> dan <i>work engagement</i> , serta bagaimana keduanya dipengaruhi oleh <i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> , 4. <i>Work Engagement</i>	Kajian literatur dan analisis konseptual	<i>Burnout</i> dipicu oleh <i>demands</i> tinggi dan <i>resources</i> rendah; <i>engagement</i> meningkat oleh <i>resources</i> tinggi dan personal <i>resources</i> (efikasi diri, optimisme).
14	Schaufeli & Taris, (2014) <i>A Critical Review of the</i>	Apa kritik dan pengembangan terhadap	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagement</i>	<i>Review</i> konseptual	JD-R terlalu fleksibel, namun aplikatif; dibutuhkan

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>JD-R Model, dalam Bridging Occupational, Organizational and Public Health</i>	JD-R model dalam praktik dan riset?			kejelasan definisi <i>demands/resources</i> dan batasan antardimensi.
15	Bakker <i>et al.</i> , (2016) <i>Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. Journal of Occupational Health Psychology.</i>	Bagaimana a JD-R berkembang dan digunakan untuk memprediksi <i>burnout</i> dan keterlibatan kerja?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resource</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Work Engagement</i>	Review teoretis dan empiris jangka panjang	<i>Job Demands</i> (seperti tekanan kerja dan konflik peran) memprediksi <i>burnout</i> , sedangkan <i>job resources</i> (<i>autonomy, feedback</i>) meningkatkan keterlibatan kerja dan performa.
16	Taris & Schaufeli, (2016) <i>The Job Demands–Resources Model. In Wiley Blackwell Handbook.</i>	Bagaimana a JD-R menjelaskan <i>burnout</i> dan performa dalam berbagai jenis pekerjaan ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Performance</i>	Review Teoritis dan Studi Longitudinal	JD-R menjelaskan dua jalur: (1) kelelahan, (2) <i>resources</i> & performa. Interaksi antara <i>demands</i> dan <i>resources</i> juga signifikan.
17	Clarke <i>et al.</i> , (2016) <i>The JD-R Model, dalam</i>	Bagaimana a JD-R menjelaskan hubungan	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i>	Review teoretis	JD-R menjelaskan <i>burnout</i> melalui <i>strain</i> (<i>Job Demands</i>

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Handbook of Occupational Safety and Workplace Health</i>	antara <i>demands, resources, burnout, dan performance?</i>	4. <i>Engagemen</i> 5. <i>Performance</i>		tinggi), dan <i>engagement</i> melalui motivasi (<i>resources</i> tinggi).
18	Schaufeli (2017) <i>Applying the JD-R Model: A How-To Guide. Organizational Dynamics</i>	Bagaimana cara menerapkan an JD-R model untuk meningkatkan <i>engagement</i> dan mencegah <i>burnout</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagement</i>	Studi praktik lapangan dan pendekatan <i>Energy Compass</i>	JD-R berguna untuk diagnosis tempat kerja dan intervensi organisasi melalui pemetaan <i>demands</i> dan <i>resources</i> .
19	Bakker & Demerouti (2017) <i>JD-R Theory: Taking Stock and Looking Forward. J. Occupational Health Psychology</i>	Bagaimana perkembangan teori JD-R selama 15 tahun?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagement</i>	<i>Review</i> teoretis	<i>Job Demands</i> tingkat tinggi tanpa kompensasi <i>resources</i> menyebabkan <i>burnout</i> ; <i>job resources</i> mendorong <i>engagement</i> dan komitmen organisasi.
20	Demerouti (2018) <i>Integrating Individual Strategies in the JD-R Theory</i>	Bagaimana strategi individu berperan dalam JD-R model?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Personal Strategies (coping, job crafting, self-regulation)</i>	Kajian Teoritis	Strategi individu bisa memediasi atau memoderasi efek <i>demands</i> dan <i>resources</i> terhadap

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					<i>burnout/engagement.</i>
21	Jdaitawi (2018) <i>Job Demands and Resources as Antecedents of Strain: Mediated Moderation Model</i>	Apakah <i>job control</i> dan <i>work engagement</i> memediasi atau memoderasi hubungan <i>demands</i> dan <i>strain</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Control</i> 3. <i>Work Engagement</i> 4. <i>Strain</i>	Kuantitatif, 217 dosen, regresi & SEM	<i>Job Demands</i> meningkatkan <i>strain</i> . <i>Job control</i> dan <i>engagement</i> memoderasi & memediasi hubungan tersebut.
22	Lesener et al., (2019) <i>JD-R Model: Meta-Analytic Review of Longitudinal Studies. Work & Stress</i>	Apakah asumsi utama JD-R model terkonfirmasi secara longitudinal?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Engagement</i> 4. <i>Burnout</i>	<i>Meta-analisis longitudinal</i> (74 studi)	Bukti longitudinal mendukung proses motivasi dan kelelahan dalam JD-R. Hubungan timbal balik antara <i>demands/resources</i> dan <i>well-being</i> ditemukan.
23	Muhammad Arif, (2021) Analisis Risiko Stres Kerja pada Karyawan Kontrak di PT. SPF.	Apa faktor risiko stres kerja pada karyawan kontrak?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Control</i> 3. Stres kerja	Kuantitatif (<i>cross-sectional</i>), n = 41	Tuntutan kerja tinggi & kontrol rendah signifikan memicu stres (PR = 23,33 & 17,00). Probabilitas stres = 42,9%.

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Universitas Sriwijaya				
24	Wardoyo & Ananda (2021) Pengaruh Status Pekerja terhadap Kinerja dengan Kompensasi sebagai Moderasi	Apakah status pekerja memengaruhi kinerja dan dimoderasi oleh kompensasi?	1. Status Pekerja 2. Kompensasi 3. Kinerja	Kuantitatif, uji t dan moderasi, 320 responden	Status pekerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, tetapi pengaruhnya dapat diminimalkan dengan kompensasi tinggi.
25	Utami, N.Y., & Sitio, V.S.S. (2021) Pengaruh <i>Job Demands</i> dan <i>Job Resources</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> . Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis.	Apakah <i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> memengaruhi <i>turnover intention</i> di Godrej Indonesia?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Turnover Intention</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda, 100 responden	<i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , dengan kontribusi gabungan sebesar 77,1%.
26	Adiarti & Dimiyati (2021) <i>Using JD-R Model to Predict Job Satisfaction in Indonesia</i>	Apakah <i>Job Demands</i> dan <i>resources</i> memprediksi kepuasan kerja di Indonesia?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Job Satisfaction</i>	SEM, 17.177 responden (IFLS5)	<i>Job resources</i> meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan <i>demands</i> menurunkannya.
27	Neuber <i>et al.</i> , (2021)	Bagaimana hubungan	1. <i>Work Engagement</i> 2. <i>Performance</i>	Meta-analisis 179 efek,	<i>Engagement</i> meningkatkan kinerja dan

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Work Engagement, Performance, and Absenteeism: Meta-Analysis. Eur. J. of Work & Org. Psychology</i>	antara <i>engagement</i> dengan kinerja dan absensi?	3. <i>Absenteeism</i>	N = 139.182	menurunkan absensi. <i>Vigor</i> dan <i>dedication</i> paling konsisten berhubungan negatif dengan absensi.
28	Aprilianingsih, A., & Frianto, A. (2022) Pengaruh <i>Job Demands</i> dan <i>Job Resources</i> terhadap <i>Work Engagement</i> . Jurnal Ekonomi dan Bisnis.	Apakah <i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> memengaruhi <i>work engagement</i> pada tenaga kependidikan perguruan tinggi?	1. <i>X₁: Job Demands</i> 2. <i>X₂: Job Resources</i> 3. <i>Y: Work Engagement</i>	Kuantitatif, regresi linier berganda, 51 responden	<i>Job Demands</i> berpengaruh negatif terhadap <i>engagement</i> ; <i>job resources</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>engagement</i> .
29	Priyono, Irawanto, Suryadi (2022) <i>Job Demands–Resources, Work Engagement, and Organizational Commitment</i>	Bagaimana pengaruh <i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> terhadap komitmen organisasi dengan mediasi <i>work engagement</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Work Engagement</i> 4. Komitmen Organisasi	Kuantitatif, PLS-SEM, 115 karyawan BUMN	<i>Job Demands</i> menurunkan, sedangkan <i>job resources</i> meningkatkan komitmen. <i>Work engagement</i> memediasi hubungan keduanya.
30	Suhardoyo et al., (2023)	Bagaimana	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job</i>	Kuantitatif, regresi	<i>Job Demands</i> berpengaruh

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	JD-R: Pengaruhnya terhadap Produktivitas Karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis.	pengaruh <i>Job Demands</i> dan <i>job resources</i> terhadap produktivitas karyawan tekstil?	<i>Resources</i> 3. Produktivitas	linier berganda, 92 responden	negatif terhadap produktivitas; <i>job resources</i> berpengaruh positif dan signifikan.
31	Bakker <i>et al.</i> , (2023) <i>Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. Annual Review of Organizational Psychology.</i>	Apa perkembangan JD-R dalam dekade terakhir?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Resources</i> 3. <i>Work Engagement</i> 4. <i>Burnout</i> 5. <i>Work–Home Interaction</i>	Review Teoritis & Empiris	JD-R kini lebih luas, mencakup aspek kehidupan rumah-tangga. Faktor individu juga jadi bagian penting (<i>proactive behavior, resilience</i>). JD-R terbukti prediktif untuk burnout dan <i>engagement</i> di berbagai konteks
32	Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2023). <i>Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. Annual Review</i>	Apa perkembangan terbaru teori JD-R dan bagaimana implikasinya pada	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Work Engagement</i>	Kajian literatur, review empiris	JD-R diperluas mencakup level individu, tim, dan lintas domain kerja-rumah. <i>Job resources</i> berperan penting dalam

No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>of Organizational Psychology.</i>	kesejahteraan dan kinerja kerja?			memoderasi pengaruh <i>demands</i> terhadap <i>burnout</i> .
33	Tang <i>et al.</i> , (2024) <i>The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the JD-R Model</i>	Apa saja <i>antecedent</i> dan <i>outcome</i> dari <i>public service motivation</i> berdasarkan JD-R model?	1. <i>Job Demands (hindrance & challenge)</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Personal Resources</i> 4. PSM 5. <i>Engagement</i> 6. Komitmen 7. Kinerja	Meta-analisis 177 studi	<i>Job/personal resources</i> meningkatkan PSM, <i>hindrance demands</i> menurunkan PSM meningkatkan <i>engagement</i> , kinerja, dan sikap kerja positif.
34	Ramaci <i>et al.</i> , (2024) <i>Perceived Organizational Support Moderates the Effect of Job Demands on Outcomes</i>	Apakah <i>perceived organizational support</i> memoderasi hubungan antara <i>Job Demands</i> dan <i>burnout/job satisfaction</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. POS 3. <i>Burnout</i> 4. Kepuasan Kerja	Kuantitatif, regresi & moderasi, 235 perawat onkologi	POS memperlemah hubungan antara <i>Job Demands</i> dan <i>burnout</i> ; memperkuat <i>job satisfaction</i> .
35	DeHaan <i>et al.</i> , (2024) <i>Energy in the Workplace: JD-R and</i>	Apakah vitalitas pribadi dan dukungan manajer memenga	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Vitalitas (Inner Resources)</i>	Survei, regresi, N = 5.280 pekerja AS	Vitalitas pribadi dan dukungan organisasi/manager meningkatkan <i>engagement</i>

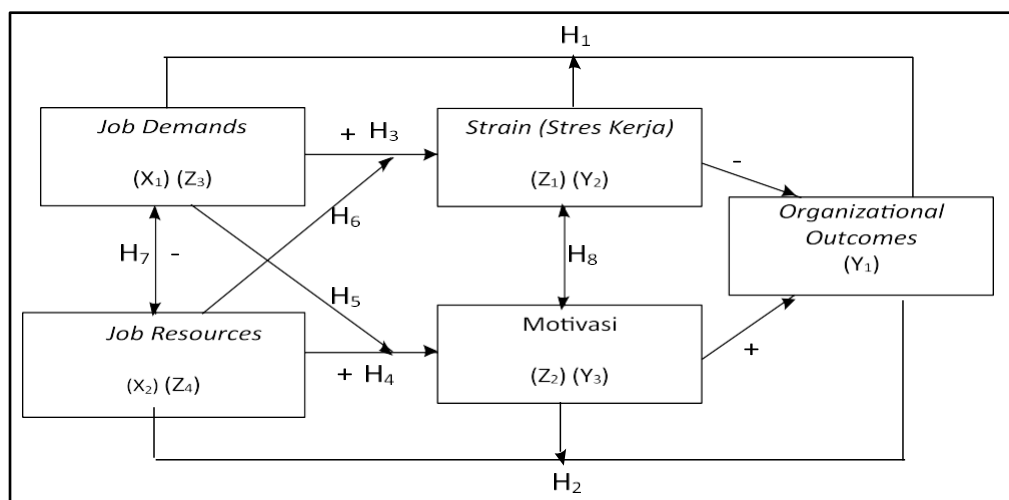
No	Peneliti/Tahun / Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Inner Resources. Front. Psychology</i>	ruhi <i>engageme nt</i> dan komitmen kerja?	4. <i>Engagement</i> 5. Komitmen		dan komitmen; stres kerja menurunkan keduanya.
36	Chuang <i>et al.</i> , (2025) <i>AI and JD-R: Dual Impact on Work-Life Well-Being. Int. Journal of Information Management</i>	Bagaimana dampak AI terhadap kesejahteraan kerja dan kehidupan berdasarkan JD-R model?	1. <i>AI Technostress</i> 2. <i>AI Efficacy</i> 3. <i>Generative AI</i> 4. <i>Engagement</i> 5. <i>Job Satisfaction</i>	<i>Bayesian</i> SEM, N = 600 pekerja AI	<i>AI efficacy</i> dan <i>generative AI</i> meningkatkan keterlibatan dan produktivitas; <i>technostress</i> meningkatkan kelelahan dan konflik kerja-keluarga.
37	Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, (2025) <i>Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. Annual Review of Organizational Psychology</i>	Apa perkembangan terbaru dalam teori JD-R dan pengaruhnya terhadap <i>burnout</i> dan <i>engagement</i> ?	1. <i>Job Demands</i> 2. <i>Job Resources</i> 3. <i>Burnout</i> 4. <i>Engagemen</i> 5. <i>Personal Characteristics</i>	<i>Review</i> Teoritis & Meta-analitik	JD-R kini memasukkan pendekatan multilevel, intervensi organisasi, dan faktor personal; <i>burnout</i> dipengaruhi <i>demands</i> , sedangkan <i>engagement</i> dipengaruhi <i>resources</i> dan <i>personal factors</i> .

Sumber : Data Primer Diolah (2023)

C. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir menggambarkan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai elemen yang telah ditentukan sebagai masalah penting. Kerangka berpikir ini merujuk pada model *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007), yang menyatakan bahwa setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik utama berupa tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*), yang secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis dan kinerja individu. Model ini juga menjelaskan dua proses psikologis utama yang saling melengkapi, yaitu proses *impairment*, di mana tingginya tuntutan kerja tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan stres kronis dan *burnout*, serta proses motivasi, di mana keberadaan sumber daya kerja yang mencukupi dapat meningkatkan keterlibatan (*engagement*) dan pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Sumber : Bakker & Demerouti (2007)

Kerangka berpikir ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Bakker & Demerouti (2007) yang menjelaskan bagaimana kombinasi antara *Job Demands* dan *job resources* mempengaruhi *well-being* dan performa melalui dua jalur utama: motivasi dan *strain*.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka dapat diambil beberapa hipotesis. Hipotesis merupakan dugaan sementara hasil penelitian sebelum dibuktikan oleh data yang telah dianalisis. Berikut adalah hipotesis dari penelitian ini:

1. Pengaruh *Job Demands* terhadap *Organizational Outcomes* melalui *Strain*

Job Demands adalah aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, emosional, atau kognitif yang tinggi dan berkelanjutan. Dalam konteks kerja kontrak, seperti di Kota Madiun, karyawan cenderung menghadapi tekanan kerja, tenggat waktu ketat, beban kerja tinggi, atau tuntutan emosional tertentu. Menurut Bakker & Demerouti (2007), tuntutan pekerjaan yang tinggi ini dapat memicu proses *health impairment*, yang menyebabkan kelelahan, stres, dan *burnout* yang dikenal dalam model JD-R sebagai *strain*.

Strain berperan sebagai mediator penting antara *Job Demands* dan *outcomes* organisasi. Ketika tekanan kerja tinggi berlangsung terus-menerus, karyawan akan mengalami tekanan psikologis yang

berdampak pada menurunnya konsentrasi, semangat kerja, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Akibatnya, *organizational outcomes* seperti produktivitas, kualitas pelayanan, atau loyalitas kerja cenderung mengalami penurunan. Dalam model JD-R, jalur tidak langsung dari *Job Demands* ke *outcomes* melalui *strain* adalah jalur utama dalam proses *impairment* yang dapat mengganggu keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan.

Penelitian terdahulu oleh Demerouti *et al.*, (2001) , menemukan bahwa *Job Demands* ditemukan berhubungan positif dan signifikan terhadap dimensi *exhaustion* pada *burnout*. Sementara itu Schaufeli & Bakker (2004), menjelaskan bahwa *strain* yang disebabkan oleh tekanan kerja dapat menurunkan keterlibatan kerja dan memperbesar risiko ketidakhadiran maupun *turnover*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tuntutan kerja, maka akan semakin tinggi pula potensi karyawan mengalami kelelahan dan tekanan mental yang berujung pada menurunnya produktivitas dan kesejahteraan.

H1: *Job Demands* berpengaruh terhadap *Organizational Outcomes* melalui *Strain*.

2. Pengaruh *Job Resources* terhadap *Organizational Outcomes* melalui Motivasi

Job resources adalah segala hal yang dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, mencapai tujuan kerja, serta

mendorong pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Dalam konteks karyawan kontrak, sumber daya seperti dukungan dari atasan, otonomi kerja, dan umpan balik yang jelas dapat meningkatkan keterlibatan serta semangat kerja. JD-R model menyatakan bahwa *job resources* memicu *motivational process*, yang akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Bakker & Demerouti, 2007).

Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan penting sebagai mekanisme perantara (mediator) antara *job resources* dan pencapaian hasil organisasi (*organizational outcomes*). Ketika karyawan merasa didukung dan diberdayakan, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan. Motivasi ini akan mendorong keterlibatan kerja yang tinggi, meningkatkan produktivitas, memperkuat loyalitas, serta memperbaiki kualitas layanan dan hasil kerja. Dengan demikian, *job resources* tidak hanya berdampak langsung terhadap motivasi, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan *organizational outcomes* melalui peningkatan motivasi kerja.

Studi-studi sebelumnya mendukung peran penting *job resources* dalam mendorong motivasi dan hasil kerja. Bakker *et al.*, (2004), menyatakan bahwa *job resources* berperan sebagai prediktor keterlibatan kerja dan kinerja positif melalui peningkatan motivasi. Xanthopoulou *et al.*, (2007), juga menemukan bahwa dukungan atasan, otonomi, dan peluang pengembangan mampu meningkatkan motivasi

dan secara tidak langsung berdampak pada kinerja yang lebih baik. Schaufeli & Bakker (2004), menambahkan bahwa motivasi yang dipicu oleh *resources* merupakan jalur penting dalam pencapaian *organizational outcomes* yang optimal.

H2: *Job Resources* berpengaruh terhadap *Organizational Outcomes* melalui Motivasi.

3. Pengaruh *Job Demands* terhadap *Strain*

Job Demands merujuk pada tuntutan-tuntutan dalam pekerjaan yang memerlukan upaya fisik, kognitif, atau emosional yang berkelanjutan. Menurut Bakker & Demerouti (2007), dalam model *Job Demands–Resources* (JD-R), tuntutan pekerjaan yang tinggi ini akan memicu proses *health impairment*, di mana individu mulai mengalami penurunan kondisi fisik dan mental yang dikenal sebagai *strain*.

Strain mencakup berbagai bentuk tekanan psikologis seperti kelelahan, stres berkepanjangan, dan burnout. Ketika tuntutan kerja terus meningkat tanpa diimbangi pemulihan yang cukup atau dukungan memadai, karyawan kontrak akan semakin rentan mengalami gangguan psikologis yang berdampak negatif terhadap keseimbangan hidup dan produktivitas. Dalam konteks kerja kontrak yang cenderung tidak stabil, rasa tidak aman terhadap pekerjaan semakin memperkuat efek dari *Job Demands* terhadap munculnya *strain*.

Penelitian terdahulu oleh Demerouti *et al.*, (2001), menunjukkan bahwa *Job Demands* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kelelahan emosional, salah satu bentuk *strain* yang paling umum dalam pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh Bakker *et al.*, (2003), yang menemukan bahwa beban kerja tinggi dan tekanan psikologis di tempat kerja merupakan prediktor utama dari meningkatnya tingkat kelelahan, frustrasi, dan penurunan *well-being*. Oleh karena itu, pemahaman mengenai pengaruh *Job Demands* terhadap *strain* menjadi penting terutama bagi organisasi yang mempekerjakan karyawan kontrak.

H3: *Job Demands* berpengaruh terhadap *Strain*.

4. Pengaruh *Job Resources* terhadap Motivasi

Job resources adalah segala bentuk sumber daya yang tersedia dalam pekerjaan yang dapat membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mendorong pertumbuhan serta pengembangan pribadi. Menurut model *Job Demands–Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2007), *job resources* memainkan peran sentral dalam proses motivasi, yaitu dengan meningkatkan semangat kerja, antusiasme, dan keterlibatan individu terhadap pekerjaannya.

Motivasi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih giat, menyelesaikan tugas dengan lebih antusias, dan menunjukkan

komitmen yang tinggi terhadap peran kerjanya. Dalam situasi kerja kontrak yang umumnya memiliki ketidakpastian terkait status dan masa depan pekerjaan, keberadaan *job resources* menjadi sangat penting untuk menjaga semangat kerja. Ketika karyawan merasa didukung dan memiliki kontrol atas pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi secara intrinsik, yang kemudian berdampak positif terhadap keterlibatan dan hasil kerja.

Penelitian Bakker *et al.*, (2004), menunjukkan bahwa *job resources* seperti dukungan rekan kerja dan atasan, pelatihan, serta umpan balik yang jelas, memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan *work engagement* dan motivasi kerja. Sementara itu, Xanthopoulou *et al.*, (2007), menambahkan bahwa *resources* yang kuat mampu meningkatkan persepsi efikasi diri dan optimisme kerja yang akhirnya memperkuat motivasi intrinsik. Dalam konteks karyawan kontrak, dukungan lingkungan kerja yang positif menjadi salah satu faktor kunci dalam menjaga motivasi kerja tetap tinggi.

H4: *Job Resources* berpengaruh terhadap Motivasi.

5. Pengaruh *Job Resources* terhadap Motivasi dimoderasi *Job Demands*

Beberapa literatur menunjukkan bahwa *Job Demands* yang tinggi bisa menjadi motivator bila diimbangi dengan *job resources* yang memadai (Crawford *et al.*, 2010). Dalam hal ini, *job resources*

berfungsi sebagai pendorong bagi karyawan untuk mengatasi tantangan kerja. Oleh karena itu, *job resources* tidak hanya mempengaruhi motivasi secara langsung, tetapi juga melalui persepsi terhadap *Job Demands* sebagai tantangan (*challenge demands*) daripada hambatan (*hindrance demands*).

Artinya, *Job Demands* dapat berperan sebagai mediator positif ketika didukung oleh sumber daya yang cukup, karena tuntutan kerja yang tinggi akan direspons sebagai tantangan untuk berkembang, bukan sebagai beban. Dalam konteks karyawan kontrak, peran ini menjadi lebih penting karena tekanan kerja sering kali tinggi dan membutuhkan dukungan organisasi yang jelas.

H5: *Job Resources* berpengaruh terhadap Motivasi dimoderasi *Job Demands*.

6. Pengaruh *Job Demands* terhadap *Strain* dimoderasi *Job Resources*

JD-R model juga menyatakan bahwa *job resources* dapat berfungsi sebagai *buffer* terhadap efek negatif *Job Demands*. Dengan adanya *resources* yang mencukupi, karyawan akan lebih siap menghadapi tekanan kerja, sehingga mengurangi potensi terjadinya *strain*. Dalam hal ini, *resources* memediasi hubungan antara demands dan *strain*, memperkuat ketahanan karyawan dalam situasi kerja yang berat (Bakker et al., 2005).

Sebaliknya, jika *job resources* rendah, maka pengaruh *Job Demands* terhadap *strain* akan semakin besar. Karyawan kontrak yang memiliki akses terbatas terhadap sumber daya cenderung lebih rentan mengalami kelelahan, stres, dan bahkan *burnout*.

H6: *Job Demands* berpengaruh terhadap *Strain* dimoderasi *Job Resources*.

7. Pengaruh Timbal Balik antara *Job Demands* dan *Job Resources* terhadap *Organizational Outcomes*

Job Demands dan *job resources* tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling mempengaruhi dalam membentuk *organizational outcomes*. Dalam JD-R model yang dikembangkan lebih lanjut, interaksi antara keduanya sangat menentukan keseimbangan antara kelelahan (*burnout*) dan keterlibatan kerja (*engagement*). *Resources* yang memadai dapat mengubah persepsi terhadap *Job Demands*, membuat tuntutan kerja terasa lebih sebagai tantangan daripada hambatan. Sementara itu, *Job Demands* yang berada pada tingkat moderat justru bisa mendorong optimalisasi pemanfaatan *resources*, sehingga karyawan menjadi lebih fokus, terarah, dan termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam situasi seperti ini, *demands* tidak melemahkan semangat kerja, melainkan memicu motivasi melalui stimulasi kognitif dan emosional yang sehat.

Dengan demikian, keduanya memiliki hubungan timbal balik dalam memengaruhi kesejahteraan dan performa karyawan. Penelitian seperti oleh Xanthopoulou *et al.*, (2007), membuktikan bahwa keseimbangan antara *demands* dan *resources* adalah kunci utama untuk menghasilkan kinerja optimal dalam organisasi. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa personal *resources* seperti efikasi diri dan optimisme memperkuat efek positif *job resources* terhadap keterlibatan kerja, dan pada saat yang sama membantu individu dalam mengelola tuntutan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, tidak hanya keseimbangan eksternal antara *demands* dan *resources* yang penting, tetapi juga kesiapan internal karyawan dalam meresponsnya secara adaptif.

H7: Terdapat pengaruh timbal balik antara *Job Demands* dan *Job Resources* dalam mempengaruhi *Organizational Outcomes*.

8. Pengaruh Timbal Balik antara *Strain* dan Motivasi dalam Mempengaruhi *Organizational Outcomes*

Dalam model JD-R yang lebih modern Bakker *et al.*, (2025), *strain* dan motivasi tidak selalu berdiri sebagai jalur yang terpisah. Dalam beberapa kasus, *strain* yang terkontrol dapat menjadi pemicu bagi motivasi kerja, sedangkan motivasi yang rendah bisa memperparah efek negatif *strain*. Dengan kata lain, terdapat hubungan timbal balik

yang dinamis antara keduanya dalam memengaruhi hasil kerja, keterlibatan, serta kesejahteraan psikologis.

Karyawan kontrak dengan *strain* tinggi tetapi motivasi yang kuat cenderung masih bisa bertahan dalam tekanan kerja, sedangkan yang memiliki *strain* dan motivasi rendah akan mengalami penurunan performa yang signifikan. Oleh karena itu, hubungan dua arah ini penting untuk dipertimbangkan dalam studi perilaku organisasi modern.

H8: Terdapat pengaruh timbal balik antara *Strain* dan Motivasi dalam mempengaruhi *Organizational Outcomes*.