



Peran *Well-Being* dalam Hubungan antara *Job Demand-Resources* Dengan Kinerja

Leliantika Deastri^{1*}, Revi Diana², Ruchan Yulabi³, Athiah Listyowati⁴

^{1&3} Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan, Indonesia

² Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan, Indonesia

⁴ Sekretariat Jenderal, Kementerian Keuangan, Indonesia

This study investigates the relationship between job demands and job resources in relation to employee well-being and performance. Using a survey method with a convenience sampling technique, data were collected from 3,403 employees of the Ministry of Finance. Data analysis, performed using Smart PLS, revealed a negative correlation between job demands and employee well-being, and a positive correlation between job resources and well-being. Furthermore, employee well-being was found to be positively associated with performance. These findings suggest that well-being functions as a mediating variable in the relationship between job demands and job resources and employee performance.

Keywords: Job Demands; Job Resources; Well Being; Employee Performance; Mediation

OPEN ACCESS

ISSN 2541 2299 (online)

ISSN 2089 4155 (print)

Edited by:
Eko Hardiansyah

Reviewed by:
Cholicul Hadi
IGA Novikayati

*Correspondence:
Leliantika Deastri
leliantika.hd@kemenkeu.go.id

Received: 24 May 2026

Accepted: 02 February 2026

Published: 28 March 2026

Citation:

Leliantika Deastri, Revi Diana,
Ruchan Yulabi, Athiah Listyowati
(2026)

Peran Well-Being dalam
Hubungan antara Job Demand-
Resources Dengan Kinerja

Psikologia : Jurnal Psikologi. 11:2.
doi: 10.21070/psikologia.v11i2.1933

PENDAHULUAN

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) memegang peran strategis dalam menjaga dan mengelola keuangan negara. Berdasarkan APBN Tahun 2024, Kemenkeu mendapat amanat untuk mengelola belanja negara sebesar Rp3.325,1 triliun, dengan Rp2.309,9 triliun pendapatan negara berasal dari penerimaan perpajakan. Angka tersebut meningkat dari tahun 2023, di mana besaran belanja negara sebesar Rp3.061,2 triliun dengan pendapatan dari penerimaan perpajakan sebesar Rp2.021,2 triliun. Seiring dengan meningkatnya tuntutan kinerja setiap tahun, Kemenkeu tidak hanya dituntut untuk menjaga namun dituntut untuk terus memperkuat performa organisasinya. Tanpa peningkatan kinerja yang berkelanjutan, Kemenkeu akan menemui tantangan besar dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengelola keuangan dan kekayaan negara.

Organisasi yang berkinerja tinggi terdiri dari kelompok individu di dalam organisasi yang menghasilkan kinerja yang tinggi pula (Kim, 2004). Oleh karena itu, jika Kemenkeu, sebagai sebuah organisasi, ingin memiliki kinerja yang baik, maka para individu (pegawai) di dalamnya harus memiliki kinerja yang baik. Kemenkeu tidak akan mencapai kinerja optimal apabila para pegawainya memiliki kinerja buruk.

Secara teori, kinerja yang baik dari seorang pegawai merupakan dampak dari *positive well-being* yang mereka rasakan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pegawai yang puas dan terlibat (*engaged*) dalam pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi (e.g. Judge *et.al.*, 2001; Rich *et.al.*, 2010; Baumeister *et.al.*, 2003). Di sisi lain, terdapat penelitian yang menunjukkan *negative well-being*, misalnya pada saat pegawai menghadapi tekanan dari pimpinan dengan gaya koersif atau otokratis, menghasilkan kinerja yang baik pula. Gaya kepemimpinan koersif atau otokrasi dinilai memberikan manfaat dalam jangka pendek dan dalam momen tertentu, seperti pada saat diperlukan pengambilan keputusan yang cepat atau pada saat terjadi konflik militer (Chukwusa, 2018; Maqsood *et.al.*, 2013). Namun demikian, penerapan gaya kepemimpinan koersif atau otokrasi ini, dalam jangka panjang akan menghambat kemajuan organisasi (Cherry, 2015). Studi berikutnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokrasi berdampak negatif bagi kinerja dan motivasi kerja pegawai (Caillier, 2020; Goleman, 2017, p.1).

Peran penting *well-being* dapat pula dilihat dari perspektif bahwa pegawai menghabiskan lebih dari setengah waktu aktifnya untuk bekerja atau melakukan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan. Artinya, apa yang terjadi dalam lingkungan kerja akan sangat berpengaruh terhadap *well-being* pegawai. Temuan terkini dari McKinsey Health Institute (2023) terhadap 30.000 pegawai di 30 negara

menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan pengalaman positif di tempat kerjanya merasakan dirinya lebih sehat, lebih inovatif, dan lebih meningkat kinerjanya. Untuk itu, mengupayakan *positive well-being* pegawai bukan lagi menjadi sebuah pilihan, melainkan strategi organisasi untuk memastikan tercapainya performa organisasi yang diharapkan.

Tuntutan Pekerjaan dan *Well-being*

Tuntutan pekerjaan (*job demands*) merujuk pada aspek-aspek yang membutuhkan usaha, waktu, atau energi dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Bakker & Demerouti (2007) menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) adalah aspek dari pekerjaan yang memerlukan usaha fisik dan/atau mental. Sementara itu, Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) mendefinisikan tuntutan pekerjaan sebagai faktor-faktor yang terkait dengan kelelahan fisik, kognitif, atau emosional yang dialami oleh pekerja. Tuntutan pekerjaan (*job demands*) mencakup beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan interaksi sosial yang sulit. Cavanaugh *et.al.* (2000) menggambarkan tuntutan pekerjaan sebagai aspek-aspek spesifik dari pekerjaan yang mengharuskan individu untuk berinvestasi waktu, tenaga, dan emosi. Bentuk tuntutan pekerjaan dapat berupa beban kerja yang tinggi, kebutuhan akan fokus mental yang intens, atau tuntutan interpersonal yang kompleks. Pada tahun 2013, Ganster dan Rosen mengidentifikasi tuntutan pekerjaan (*job demands*) sebagai faktor-faktor yang menuntut sumber daya individu, baik secara fisik maupun mental, dan dapat menyebabkan kelelahan atau ketegangan psikologis.

Beberapa pengertian tersebut menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) adalah aspek-aspek tertentu dari pekerjaan yang menuntut usaha atau energi dari seorang pekerja, dan jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan ketegangan. Karakteristik pekerjaan tertentu mengarah pada *well-being*, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja seseorang.

Well-being merupakan konsep multidimensional yang mencakup berbagai aspek kehidupan seseorang, termasuk fisik, mental, emosional, sosial, dan spiritual (Schulte & Vainio, 2010; Mc Kinzey, 2024). Dalam Topp *et.al.* (2015) yang menjelaskan tentang *The WHO-5 Well-Being Index*, *World Health Organization* (WHO) mendefinisikan *well-being* sebagai keadaan sehat yang optimal dari fisik, mental, dan sosial, bukan sekadar ketiadaan penyakit atau kelemahan. Hal ini mencakup perasaan bahagia, sehat, dan memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan hidup (Waddell & Burton, 2006).

Menurut Wright & Cropanzano (2000), terdapat tiga karakteristik dari *well-being*, yaitu (1) fenomenologis, (2) keterlibatan emosi, dan (3) holistik. *Well-being* merupakan peristiwa fenomenologis karena seseorang dapat dikatakan bahagia apabila ia mengonfirmasi perasaan bahagia tersebut.

Well-being melibatkan emosi karena orang yang secara psikologis merasa bahagia cenderung terpapar emosi positif, begitu pula sebaliknya. *Well-being* merupakan konsep holistik yang meliputi berbagai dimensi dan dipandang dalam perspektif jangka panjang.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa *well-being* bukan hanya tentang ketiadaan penyakit atau kelemahan, tetapi juga mencakup aspek-aspek positif dari kehidupan seperti kebahagiaan, hubungan yang memuaskan, makna hidup, dan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi. Dalam penelitian ini, bentuk *well-being* pegawai yang akan dikaji berfokus pada *well-being* psikologis, yaitu suatu keadaan yang menggambarkan kondisi psikologis seorang pegawai.

Model paling populer yang dipakai untuk mengidentifikasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan *well-being* adalah *job demands-resources* (JDR) (Lesener *et.al.*, 2019). Menurut model JDR, *well-being* seorang pegawai dalam konteks pekerjaan ditentukan oleh *demands* atau tuntutan pekerjaan yang ditanggung dan *resources* atau sumber daya yang dimiliki (Demerouti *et.al.*, 2001). Tuntutan pekerjaan berkorelasi negatif dengan *well-being*, artinya bahwa semakin tinggi beban pekerjaan, semakin rendah *well-being* pegawai. Tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan individu untuk mengatasi atau mengelola dapat menyebabkan kelelahan dan kekurangan energi, yang pada gilirannya berdampak negatif pada *well-being* mereka (Bakker & Demerouti, 2007). Di sisi lain, sumber daya kerja memiliki korelasi positif dengan *well-being*, dimana semakin tinggi sumber daya yang dimiliki, semakin tinggi pula level *well-being* pegawai.

Sejalan dengan JDR model, *conservation of resource theory* (COR, Hobfoll *et.al.*, 1990) menyatakan bahwa seseorang cenderung mengalami *negative well-being* (i.e. stress) saat menghadapi salah satu atau kombinasi dari tiga hal: (1) saat mereka menghadapi potensi kehilangan *resources*, (2) saat mereka benar-benar mengalami kehilangan *resources*, dan/atau (3) saat *resources* yang mereka dapatkan gagal mengompensasi *resources* yang mereka korbankan (Hobfoll *et.al.*, 1990). Lebih lanjut, COR mendalilkan bahwa seseorang secara aktif berupaya untuk mendapatkan dan mencegah hilangnya *resources*.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengadopsi dan menunjukkan validitas JDR model dan COR theory. Schaufeli & Bakker (2004) melakukan studi terhadap empat jenis pekerjaan yang berbeda pada sektor jasa dan menemukan bahwa tuntutan pekerjaan (volume pekerjaan dan tuntutan emosional) berkorelasi positif dengan stres, yang pada akhirnya meningkatkan gejala psikomatis seseorang. Studi tersebut juga menemukan bahwa sumber daya kerja (umpan balik kinerja, dukungan sosial, dan *coaching*) berkorelasi positif terhadap keterikatan kerja, yang pada gilirannya menurunkan keinginan pindah. Studi yang dilakukan oleh Skaalvik & Skaalvik (2018) terhadap

pengajar di Norwegia menguji bagaimana korelasi antara tuntutan pekerjaan (tekanan waktu, permasalahan kedisiplinan siswa, dan motivasi yang rendah dari para siswa), sumber daya kerja (dukungan dari rekan kerja dan atasan, budaya kerja, dan harmonisasi nilai), *well-being* (kelelahan emosional, kemurungan, dan gejala psikomatis) dan keinginan pindah kerja. Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif antara tuntutan pekerjaan dan *well-being* negatif, korelasi positif antara sumber daya kerja dengan *well-being* positif, dan korelasi positif antara *well-being* negatif dengan keinginan pindah. Menggunakan perspektif dari COR theory, Van Woerkom *et.al.* (2016) menemukan bahwa tuntutan emosional (salah satu bentuk dari tuntutan pekerjaan) berkorelasi positif terhadap ketidakhadiran (salah satu bentuk dari *well-being* negatif). Studi yang dilakukan oleh Zhou *et.al.* (2018) juga mendukung COR theory dimana mereka menemukan bahwa supervisi yang membersayakan berkorelasi positif dengan keterikatan kerja dan berkorelasi negatif dengan sabotase layanan. Berdasarkan uraian di atas, studi ini mengemukakan hipotesis:

Hipotesis I: Terdapat korelasi negatif antara *job demands* dengan *well-being*.

Sumber Daya Kerja dan *Well-being*

Sumber daya adalah segala sesuatu yang dapat digunakan oleh individu untuk membantu mencapai tujuan (Deelstra *et.al.*, 2003). Dalam konteks organisasi, sumber daya dapat dibagi menjadi 4 level yaitu sumber daya level individu, level grup, level pimpinan, dan level organisasi (Neilsen *et.al.*, 2017). Sumber daya level individu dapat berbentuk kepercayaan diri, harapan, optimisme, dan resiliensi (Neilsen *et.al.*, 2017). Sumber daya pada level grup merupakan dukungan sosial yang dapat datang baik dari atasan, mentor, maupun rekan kerja (Neilsen *et.al.*, 2017; Bahniuk *et.al.*, 1990). Pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan pegawai dalam organisasi sehingga karakteristik seorang pimpinan merupakan salah satu bentuk sumber daya bagi para pegawai (Kelloway & Barling, 2010). Sumber daya tingkat organisasi adalah sumber daya yang melekat pada cara kerja diorganisir, dirancang, dan dikelola, yang antara lain meliputi penilaian kinerja, remunerasi, otonomi kerja, dan kesempatan promosi (Nielsen *et.al.*, 2010). Tersedianya sumber daya yang memadai sangat diperlukan untuk menunjang performa individu dan organisasi.

Menurut JDR model, *well-being* dan kinerja pegawai ditentukan oleh tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia (Bakker & Demerouti, 2007). Sejalan dengan JDR model, COR theory menekankan pentingnya sumber daya untuk menghindari *well-being* negatif. Lebih lanjut, COR mendalilkan bahwa seseorang secara aktif berupaya untuk mendapatkan dan mencegah hilangnya sumber daya. Individu pegawai akan memiliki *well-being* yang baik dan mampu mencapai performa yang diharapkan apabila tuntutan pekerjaan yang diberikan kepadanya diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Sebaliknya, jika tuntutan pekerjaan yang dibebankan melebihi sumber daya yang tersedia, pegawai akan merasakan *negative well-being* seperti kelelahan, stres, dan ketidakpuasan

kerja. Apabila terjadi dalam jangka waktu yang cukup panjang, hal tersebut dapat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu secara kontinyu memantau bagaimana ketersediaan sumber daya yang dapat diakses oleh pegawai dan bagaimana ketersediaan sumber daya tersebut berhubungan dengan *well-being* dan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, studi ini mengajukan hipotesis:

Hipotesis II: Terdapat korelasi positif antara sumber daya kerja dengan *well-being*.

***Well-being* dan Kinerja**

Kinerja pegawai meliputi beberapa konsep dimensi, dimana Borman & Motowidlo (1993) membedakan antara kinerja pekerjaan dengan kinerja kontekstual. Kinerja pekerjaan merujuk pada kemahiran seseorang dalam melaksanakan tugas yang berkontribusi pada teknis utama dari suatu organisasi. Sementara kinerja kontekstual merujuk pada aktivitas yang tidak berkontribusi pada teknis utama organisasi namun dapat mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis untuk mencapai tujuan organisasi (Sonnentag & Frese, 2002). Kinerja kontekstual tidak hanya mencakup perilaku positif dengan membantu rekan kerja atau pegawai yang dapat diandalkan, namun juga termasuk memberikan ide inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Terdapat 3 (tiga) asumsi dasar yang membedakan antara kinerja pekerjaan dan kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Schmit, 1999); (1) aktivitas yang relevan dengan kinerja pekerjaan beragam antar pekerjaan sementara aktivitas kinerja kontekstual relatif sama antar pekerjaan; (2) kinerja pekerjaan berkaitan dengan kemampuan atau kemahiran seseorang, sedangkan kinerja kontekstual berhubungan dengan kepribadian dan motivasi; (3) kinerja pekerjaan lebih ditentukan dan dibentuk pada perilaku dalam peran, sedangkan kinerja kontekstual lebih ke kebijaksanaan dan perilaku di luar peran.

Menurut JDR model, *well-being* dapat mempengaruhi kinerja melalui dua proses utama: proses gangguan kesehatan (*health impairment process*) dan proses motivasi (*motivational process*) (Bakker & Demerouti, 2014). Tuntutan pekerjaan yang tinggi, jika tidak diatasi dengan

sumber daya yang memadai, dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan masalah kesehatan lainnya, yang pada akhirnya menurunkan kinerja. Sementara itu, sumber daya yang cukup dapat memotivasi karyawan, meningkatkan

keterlibatan kerja, dan mendorong kinerja yang lebih baik.

Keterkaitan antara *well-being* dengan kinerja pegawai

dapat dilihat pada penelitian Wright *et.al.* (1993) yang menemukan bahwa *well-being* psikologis berkorelasi positif dengan penilaian kinerja oleh atasan. Dalam penelitian lainnya, Wright & Bonett (1997) juga menemukan hubungan yang signifikan antara *well-being* pegawai dengan kinerja pegawai. Lebih lanjut, beberapa penelitian juga menemukan hubungan positif antara *well-being* dengan kinerja pekerjaan (Cropanzano & Wright, 2001; Fisher, 2003; Wright *et.al.*, 2002; Zelenski *et.al.*, 2008), korelasi *well-being* dengan kinerja kontekstual (Oswald *et.al.*, 2005; Diener & Seligman, 2002), dan korelasi *well-being* dengan perilaku kontra-produktif (Pawar, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis ke-3:

Hipotesis III: Terdapat korelasi positif antara *well-being* dengan kinerja pegawai.

Tuntutan Pekerjaan, Sumber Daya Kerja, *Well-being*, dan Kinerja

Sebagaimana dijelaskan oleh JDR model, *well-being* dan kinerja pegawai ditentukan oleh tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia (Bakker & Demerouti, 2007). Individu pegawai akan memiliki *well-being* yang baik dan mampu mencapai performa yang diharapkan apabila tuntutan pekerjaan yang diberikan kepadanya diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Sebaliknya, jika tuntutan pekerjaan yang dibebankan melebihi sumber daya yang tersedia, pegawai akan mengalami *negative well-being* seperti *burnout*, *stress*, dan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis IV: Terdapat korelasi negatif antara tuntutan pekerjaan dengan kinerja yang dimediasi oleh *well-being*.

Hipotesis V: Terdapat korelasi positif antara sumber daya kerja dengan kinerja yang dimediasi oleh *well-being*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan untuk mengembangkan hipotesis dan menguji hubungan antarvariabel. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kementerian Keuangan. Pengambilan data dilakukan dengan metode kuosioner, dengan tehnik *convenience sampling*. Untuk memperkaya pembahasan, kuesioner memuat beberapa pertanyaan terbuka.

Variabel tuntutan pekerjaan dalam penelitian ini diukur menggunakan 3 sub variabel yaitu Beban Kerja (*workload*), Tuntutan Interpersonal (*interpesonal demand*), serta Konflik Peran (*role conflict*). Sedangkan sub variabel sumber daya kerja yang digunakan adalah dukungan atasan, remunerasi, kesempatan pengembangan karir, dan pola mutasi. Pemilihan variabel-variabel ini didasarkan pada pentingnya variabel-variabel tersebut di mata para pegawai serta rekomendasi dari penelitian-penelitian sebelumnya (e.g. Balducci *et.al.*, 2013; Hu

& Schaufeli, 2011; Kosteaş, 2011).

Dukungan atasan didefinisikan sebagai persepsi bawahan mengenai apakah atasan menghargai kontribusi dan memperhatikan *well-being* bawahan (Eisenberger *et.al.*, 2002). Dukungan dari atasan telah terbukti memiliki korelasi yang signifikan terhadap *well-being* pegawai seperti meningkatkan kepuasan kerja dan *engagement* serta menurunkan tingkat stres (e.g., Karatepe *et.al.*, 2003;

Bakker *et.al.*, 2008; Sparks *et.al.*, 2001). Untuk mengukur dukungan terhadap atasan, Penelitian ini mengadopsi 4 item pertanyaan dari Lequeurre *et.al.* (2013) yang telah melewati proses pengujian validitas dan reliabilitas, dengan skor *Cronbach's Alpha* sebesar 0,92.

Remunerasi adalah imbalan finansial yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai atas pekerjaan dan kinerja yang dilakukan (Mahmud *et.al.*, 2013). Pengukuran remunerasi pada penelitian ini menggunakan empat item pertanyaan yang diadopsi dari Hu & Schaufeli (2011) yang telah melewati proses pengujian validitas dan reliabilitas, dengan skor *Cronbach's Alpha* sebesar 0,80.

Kesempatan pengembangan karir didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai prospek karir ke depan. Sub variabel ini diukur melalui 3 (tiga) pertanyaan yang diambil dari Siegrist *et.al.*, (2004) yang telah melewati proses pengujian validitas dan reliabilitas, dengan skor *Cronbach's Alpha* sebesar 0,90.

Mutasi merujuk pada kondisi pegawai yang berpindah dari posisi atau unit kerja satu ke posisi atau unit kerja lain dalam satu instansi Kemenkeu. Mutasi yang diterapkan dengan baik merupakan salah satu bentuk *resources* karena di dalam mutasi terdapat aspek pengembangan kompetensi bagi pegawai. Dalam konteks Kemenkeu, mutasi merupakan bahasan yang menarik karena pegawai dapat ditempatkan di seluruh unit Kemenkeu di Indonesia yang mana level pembangunan antardaerah tidaklah merata. Kota penempatan pegawai seringkali tidak sama dengan kota yang menjadi *homebase* pegawai. Merujuk pada *COR theory* (Hobfoll *et.al.*, 1990), para pegawai kemungkinan akan merasa lebih nyaman pada saat ditempatkan di daerah asal mereka. Memperhatikan sebaran unit kerja Kemenkeu dan sebaran daerah asal para pegawai, terdapat potensi

ketidaksesuaian antara lokasi penempatan dengan aspirasi pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan aspek kepastian, keadilan, dan transparansi dalam menyusun dan mengimplementasikan kebijakan mutasi.

Pengukuran aspek mutasi sebagai salah satu bentuk *resources* telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Namun demikian, penelitian-penelitian yang telah mengukur mutasi tersebut umumnya mengambil perspektif mutasi sebagai alat untuk mengembangkan kompetensi (e.g., Ho

et.al., 2009; Kamkotter *et.al.*, 2019; Akbari & Manei, 2017). Kemungkinan hal ini terjadi karena mayoritas penelitian dilakukan pada organisasi sektor privat yang unit kerjanya tidak menyebar dan/atau dilakukan dalam konteks negara maju yang pembangunannya sudah merata sehingga isu geografis tidak menjadi perhatian utama. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan instrumen untuk mengukur mutasi sebagai salah satu bentuk sumber daya bagi pegawai dengan mempertimbangkan aspek kepastian, keterbukaan, dan keadilan, selain aspek pengembangan.

Well-being pegawai yang akan diukur dalam Penelitian akademis ini akan berfokus pada *well-being* psikologis yaitu suatu keadaan yang menggambarkan kondisi psikologis seorang pegawai. Pengukuran variabel *well-being* psikologis dalam Penelitian ini akan menggunakan *Swartz Outcome Scale-10* (SOS-10; Blais *et.al.*, 1999).

Variabel kinerja pegawai yang akan digunakan meliputi 3 (tiga) hal yaitu kinerja pekerjaan (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*) dan perilaku organisasional non-produktif (*counter-productive behaviors-CWBs*). *Task performance* merujuk pada perilaku pegawai yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan terkait penugasan kerja (Organ 1988). Sementara *contextual performance* berkaitan dengan perilaku yang mendukung konteks sosial dan psikologis dalam pelaksanaan tugas kerja pegawai (a.l., Borman & Motowidlo 1997). Adapun perilaku negatif pegawai yang bersifat kontra-produktif adalah sikap yang tidak tindakan yang tidak relevan dengan pelaksanaan tugas dan dapat membahayakan organisasi (a.l., Bennet & Robinson 2000, Cohen-Charash & Spector 2001, Pawar, 2012).

Untuk mengukur ketiga variabel di atas digunakan pengukuran kinerja pekerjaan individu (*Individual Work Performance - IWP*) yang sering digunakan dalam pengukuran hasil penelitian dalam setting pekerjaan. Campbell (1990, p.704) mendefinisikan IWP sebagai “perilaku atau tindakan yang relevan terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, IWP fokus pada perilaku dan tindakan pegawai dibanding dengan hasil dari kedua hal tersebut”. Adapun pertanyaan kuesioner IWP yang digunakan berdasarkan kuesioner yang dikembangkan oleh Koopmans (2011).

Pada penelitian ini, penilaian terhadap pertanyaan tertutup

dijawab menggunakan skala *Likert* dengan range pilihan jawaban 1 s.d. 6. Tujuan penggunaan skala 6-point *Likert* tersebut adalah selain mempermudah responden dalam menjawab pertanyaan yang disampaikan, juga untuk menghasilkan nilai reliabilitas yang tinggi (Chomeya, 2010).

Dengan skala 6-point juga diharapkan dapat mengurangi adanya kecenderungan responden memilih jawaban netral (tendensi sentral). Dengan demikian data penelitian akan lebih menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Periode pengambilan data penelitian selama 2 bulan, yaitu Agustus s.d. September 2024. Item pertanyaan setiap variabel dapat dilihat pada Lampiran I.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan hipotesis dengan tipe penelitian explanatory (Schindler, 2019) dan menggunakan metode penelitian kuantitatif . Penelitian Akademis bersifat ini *causal-exploratory* karena akan melihat dan meneliti hubungan antar-variabel.

Variabel *job demands* dalam penelitian ini diukur menggunakan 3 sub variabel yaitu Beban Kerja (*workload*), Tuntutan Interpersonal (*interpersonal demand*), serta Konflik Peran (*role conflict*). Sedangkan sub variabel *job resources* yang digunakan adalah dukungan atasan, remunerasi, kesempatan pengembangan karir, dan pola mutasi. Pemilihan variabel-variabel ini didasarkan pada

pentingnya variabel-variabel tersebut di mata para pegawai serta rekomendasi dari penelitian-penelitian sebelumnya (e.g. Balducci *et.al.*, 2013; Hu & Schaufeli, 2011; Kostea, 2011).

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Untuk memudahkan interpretasi hasil penelitian, dilakukan kategorisasi terhadap nilai setiap variabel. Penelitian ini menggunakan skala Likert 6 poin dengan 6 kategori hasil penilaian sebagai berikut:

1. Sangat Rendah : range penilaian 1 – 1,83.
2. Rendah : range penilaian 1,84 – 2,67
3. Cukup Rendah : range penilaian 2,68 – 3,50
4. Cukup Tinggi : range penilaian 3,51– 4,33
5. Tinggi : range penilaian 4,34 – 5,17
6. Sangat Tinggi : range penilaian 5,18 – 6.

[Table 1. About here]

Kuesioner mengenai persepsi responden terhadap tuntutan pekerjaan terdiri dari 3 dimensi dengan total 13 item pernyataan. Seluruh variabel tuntutan pekerjaan berada dalam kategori cukup rendah. Variabel beban kerja, konflik peran, dan tuntutan pekerjaan berturut-turut memperoleh penilaian sebesar 3,45; 2,77; dan 2,71. Kuesioner mengenai

persepsi responden tentang *Job Resources* (JR) terdiri dari 4 dimensi dengan total 15 item pernyataan. Rata-rata persepsi responden tentang variabel *Job Resources* (JR) adalah 4,27, masuk dalam kategori cukup tinggi. Variabel Dukungan Atasan (DA) memiliki skor tertinggi dengan rata-rata sebesar 4,85 (Tinggi), sedangkan Variabel Mutasi (MU) dengan rata-rata sebesar 3,49 (Cukup Rendah) memperoleh nilai terendah.

Pengukuran variabel *well-being* (WE) dilakukan dengan menggunakan 10 item pernyataan. Seperti dapat dilihat di Tabel 1, responden memiliki persepsi yang tinggi (4,84) terhadap variabel *well-being*. Kuesioner mengenai persepsi responden terhadap Kinerja (KI) terdiri dari 3 dimensi dan

18 item pernyataan. Secara umum, responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap kinerja mereka. Variabel kinerja pekerjaan dan kinerja kontekstual memiliki nilai sedikit di atas 5 (Tinggi), sedangkan variabel perilaku organisasi memiliki nilai 5,28 (Sangat Tinggi).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan *convergent validity* sebagai alat untuk menguji validitas model penelitian. Item pertanyaan dikatakan baik apabila memiliki loading factor dengan skor lebih besar dari 0,70. Item pertanyaan dengan loading factor 0,50 sampai 0,60 termasuk dalam kategori cukup dan masih

dapat dipertahankan. Item pertanyaan dengan loading factor kurang dari 0,5 harus didrop. Pengujian menunjukkan bahwa skor loading factor seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,7, kecuali untuk satu item pertanyaan variabel Kesempatan Pengembangan Karir (0,605). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa model penelitian telah valid.

Reliabilitas model penelitian dapat dinilai dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Rule of thumb* dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* adalah lebih besar dari 0,60. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,6, hal tersebut mengindikasikan bahwa model penelitian telah reliabel.

[Table 2. About here]

Hasil Uji Hipotesis

[Table 3. About here]

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis. Berdasarkan data tersebut, diketahui koefisien jalur H1 sebesar -0,119. Hal ini berarti pada saat tuntutan pekerjaan (JD) meningkat sebesar satu poin, *well-being* (WE) akan menurun sebesar 0,119 poin, dengan asumsi variabel lain tetap. Korelasi antara kedua variabel ini signifikan, ditunjukkan dengan nilai *p value* di bawah 0,05. Hasil ini sesuai dengan model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), yang menyatakan bahwa tuntutan

pekerjaan merupakan faktor yang mempengaruhi *well-being* pegawai. Ketika pegawai menghadapi beban kerja yang tinggi, tekanan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan/atau konflik peran, pegawai memiliki kecenderungan penurunan *well-being*. Sebaliknya, saat pegawai tidak dibebani dengan beban pekerjaan yang berat, serta konflik peran yang minimal, pegawai akan mengalami positif *well-being*. Temuan ini juga mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya seperti Skaalvik & Skaalvik (2018), Woerkmom *et.al.* (2016), dan Schaufeli & Bakker (2004).

Hubungan antara variabel sumber daya (JR) dengan *well-being* (WE) memiliki koefisien sebesar 0,510 dengan *p value* 0,000. Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif antara variabel sumber daya (JR) dengan *well-being* (WE). Setiap kenaikan satu poin pada variabel sumber daya, akan meningkatkan variabel *well-being* sebesar 0,51 poin, dengan asumsi variabel lain tetap. Hubungan ini signifikan (*p value* < 0,05), sehingga H0 ditolak dan Hipotesis 2 diterima. Hasil ini selaras dengan model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) yang mengemukakan bahwa sumber daya kerja berpengaruh positif terhadap *well-being* pegawai. Ketika pegawai diberi sumber daya lebih banyak, pegawai akan mengalami *positive well-being*, sebaliknya, ketika sumber daya yang dimiliki oleh pegawai tidak mencukupi, pegawai akan mengalami *negative well-being*. Hasil ini mengonfirmasi hasil dari penelitian sebelumnya seperti Schaufeli & Bakker (2004) serta Zhou *et.al.* (2018) yang membuktikan korelasi positif antara sumber daya kerja dengan *well-being* pegawai.

Hubungan antara variabel *well-being* dengan kinerja (KI) memiliki koefisien sebesar 0,649 dengan *p value* 0,000. Hal ini menunjukkan adanya korelasi positif antara *well-being* dengan kinerja. Setiap kenaikan satu poin pada variabel sumber daya, akan meningkatkan variabel *well-being* sebesar 0,649 poin, dengan asumsi variabel lain tetap. Hubungan ini signifikan (*p value* < 0,05), sehingga H0 ditolak dan H3 diterima. Hasil ini sesuai dengan JDR model (Bekker & Demerouti, 2017), model *well-being* pegawai (Waar, 2005), *eudaimonic well-being model* (Gavin dan Mason, 2004) dan model organisasi sehat oleh (Vanderberg *et.al.*, 2002). Secara umum keempat model tersebut mengemukakan hal yang sama yaitu pada saat pegawai mengalami *well-being* yang semakin baik, maka kinerjanya akan meningkat. Sebaliknya, pegawai dengan *well-being* yang rendah akan lebih sulit untuk berkinerja tinggi. Hasil ini sejalan penelitian sebelumnya seperti Wright *et.al.* (1993), Cropanzano & Wright (2001), Oswald *et.al.* (2005), dan (Pawar, 2012) yang juga menemukan korelasi positif antara *well-being* dengan kinerja.

Tuntutan pekerjaan memiliki korelasi yang signifikan terhadap Kinerja. Koefisien korelasi kedua variabel tersebut adalah -0,077. Hal ini berarti pada saat variabel tuntutan pekerjaan meningkat sebanyak satu poin, maka variabel kinerja akan menurun sebesar 0,077 poin, dengan asumsi variabel lain tetap. Hasil ini berimplikasi pada ditolaknya H0 dan H4 diterima, yang artinya tuntutan pekerjaan berkorelasi negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui *well-being*.

Variabel sumber daya memiliki korelasi yang signifikan terhadap kinerja. Koefisien korelasi kedua variabel tersebut adalah 0,331. Hal ini berarti pada saat variabel sumber daya meningkat sebanyak satu poin, maka variabel kinerja akan meningkat sebesar 0,331 poin, dengan asumsi faktor lain tetap. Hasil ini berimplikasi pada ditolaknya H0 dan H5

diterima, yang artinya sumber daya berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *well-being*.

Korelasi negatif antara Job Demands dengan Well-Being Pegawai

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Bakker, Demerouti, & Euwema (2005), Schaufeli & Taris (2014) menekankan bahwa tuntutan pekerjaan dalam JDR Model mencakup aspek-aspek pekerjaan yang menguras energi dan dapat menyebabkan ketegangan atau kelelahan psikologis. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan terbuka, terdapat pegawai yang mengalami penambahan beban pekerjaan di luar pekerjaan utama (*ad hoc*) yang mengakibatkan pegawai harus menyelesaikan berbagai target pekerjaan dalam waktu bersamaan. Selain mengakibatkan kelelahan secara fisik karena harus menambah jam bekerja. Hal ini didukung pula dengan data hasil pengolahan kuesioner, di mana pernyataan “Saya merasa ada banyak tanggung jawab di luar tugas dan IKU saya” berada di kategori “Cukup Tinggi”, paling tinggi di antara sub variabel lainnya di antara variabel-variabel pengukuran tuntutan pekerjaan lainnya. Sebagaimana dinyatakan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001), tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memicu proses stres di tempat kerja, yang kemudian dapat berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan begitupun sebaliknya.

Korelasi positif antara Job Resources dengan Well-Being Pegawai

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bakker & Demerouti (2007), pegawai memiliki *well-being* yang baik apabila tuntutan pekerjaan yang diberikan kepadanya diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Responden mempersepsikan sub variabel pengukuran dalam bentuk (1) dukungan atasan, (2) remunerasi dan (3) kebijakan pengembangan karir yang saat ini mereka rasakan telah cukup baik. Hal tersebut dibuktikan dengan rata-rata per sub variabel di atas masuk kategori Tinggi. Namun, terdapat 1 (satu) sub-variabel dalam variabel sumber daya yang dinilai oleh rata-rata responden masih cukup rendah yaitu mutasi. Belum semua responden setuju dengan pernyataan “Saya mengetahui pola mutasi di tempat kerja saya”. Artinya, masih terdapat responden yang belum meyakini telah benar-benar mengetahui pola mutasi yang ada saat ini. Begitu pula dengan pernyataan “Organisasi telah menyampaikan kepada pegawai mengenai kebijakan pola mutasi secara transparan”, rata-rata responden menilai cukup rendah, artinya masih terdapat sebagian responden yang menilai organisasi belum secara transparan memberikan penjelasan/informasi terkait mutasi kepada para pegawainya. Selanjutnya, masih terdapat responden juga menilai adanya inkonsistensi organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan pola mutasi, dibuktikan dengan rata-rata untuk pernyataan “Implementasi kebijakan pola mutasi telah dilaksanakan secara konsisten” masuk kategori “Cukup Rendah”. Isu-isu terkait mutasi yang muncul dari hasil analisis terhadap pertanyaan terbuka diantaranya sebagai berikut.

- a. Evaluasi implementasi pola mutasi agar lebih konsisten serta menyediakan ruang untuk pegawai menyiapkan diri dan keluarga dalam menghadapi mutasi.
- b. Pola mutasi diharapkan memperhatikan kondisi pegawai yang memiliki anak-anak usia *golden age*.

Meskipun rata-rata akhir variabel sumber daya dinilai cukup tinggi oleh responden, namun organisasi dapat meningkatkan dukungan terhadap pegawai dengan perbaikan terus menerus terhadap kebijakan-kebijakan yang mendukung *well-being* dan kinerja pegawai. Beberapa hal yang cukup banyak disoroti oleh responden diantaranya:

- a. Dukungan atasan dalam menyelesaikan penugasan yang diberikan, misalnya: pemberian arahan yang jelas, Atasan hendaknya juga memberikan bantuan ketika bawahan menghadapi permasalahan dalam menyelesaikan penugasan, Atasan mampu membagi beban kerja secara wajar kepada seluruh Bawahan/tidak berat sebelah.
- b. Pengembangan dan implementasi kebijakan “*Know Your Employee*” agar Atasan dapat mengenal bawahannya dengan lebih baik, termasuk memastikan setiap bawahan memperoleh dukungan yang cukup serta beban kerja yang wajar sehingga *well-being* dan kinerja bawahannya terjaga.
- c. Analisis beban kerja yang optimal serta pemenuhan pegawai sesuai beban kerja masing-masing unit.
- d. Implementasi kebijakan-kebijakan yang mendorong *work-life balance*.

Korelasi positif antara *Well-Being* Pegawai dengan Kinerja Pegawai

Penelitian ini menunjukkan bahwa *well-being* pegawai memiliki korelasi positif dengan kinerja. Hasil survei menunjukkan rata-rata responden menilai variabel *well-being* dengan kategori “Tinggi”, begitu pula dengan variabel kinerja. Berdasarkan tanggapan responden pada pertanyaan terbuka, responden merasakan kesehatan secara psikologis masih terjaga dan dari sisi kinerja pun terjaga kualitasnya. Responden menyebutkan menjaga hubungan yang harmonis dengan keluarga, mengupayakan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, serta mengikuti kegiatan sosial/hobi/seni mendukung *well-being*. Selain itu, terdapat beberapa hal yang menurut responden dapat berpengaruh positif untuk meningkatkan *well-being* psikologis pegawai dari sisi organisasi.

- a. Organisasi diharapkan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.
- b. Organisasi menyediakan sarana konseling yang dapat diakses seluruh pegawai yang membutuhkan.
- c. Tersedia ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat/masukan, diskusi, dan konsultasi/bimbingan.
- d. Apresiasi dan penghargaan yang sesuai.
- e. Penempatan pegawai sesuai minat dan kompetensi.

***Well-Being* memoderasi korelasi negatif antara *Job Demands* dengan Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan hasil penelitian Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) dan Schaufeli & Taris (2014) yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memicu proses stres di tempat kerja, yang kemudian dapat berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis (*negative well-being*) dan fisik karyawan.

Beban kerja dinilai masih dalam batas wajar meski terdapat beberapa responden yang mengeluhkan peningkatan beban kerja diakibatkan beberapa penugasan di luar tugas dan fungsi utama. Beban kerja juga dirasakan bertambah ketika terdapat ketimpangan antara jumlah pegawai dengan beban kerja yang ada. Di sisi lain, terdapat keresahan di mana atasan diharapkan dapat membagi beban kerja dengan lebih baik lagi di antara para bawahan (sebagian pegawai merasa beban kerja menumpuk di beberapa pegawai, sedangkan pegawai lain merasa tidak diberi kepercayaan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan) serta mampu menggunakan kewenangan yang dimiliki untuk membantu menyelesaikan penugasan maupun mengambil keputusan yang tidak menjadi wewenang bawahan.

Di sisi lain, tingkat stress juga dirasakan meningkat ketika pegawai merasa kesulitan melaksanakan peran sebagai pasangan maupun orang tua dikarenakan kondisi penugasan yang berjauhan dengan *homebase*. Kesulitan tersebut tidak hanya dirasakan secara psikologis namun juga secara finansial. Meski berdasarkan hasil survei dapat ditarik kesimpulan tuntutan pekerjaan telah diimbangi dengan sumber daya kerja, organisasi tetap dapat mengeksplorasi sumber daya yang ada sehingga *well-being* dan kinerja dalam jangka panjang terjaga, bahkan meningkat.

***Well-Being* memoderasi korelasi positif antara *Job Resources* dengan Kinerja Pegawai**

Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya berkorelasi positif dengan kinerja pegawai dengan *well-being* sebagai mediator, yang mana konsisten dengan hasil penelitian Waar (2015). Berdasarkan tanggapan responden atas pertanyaan terbuka, terdapat beberapa hal yang akan berpengaruh pada *well-being* dan kinerja pegawai, diantaranya: (1) dukungan pimpinan/atasan, (2) pola mutasi yang adil dan terstruktur, (3) sarana dan prasarana kantor yang memadai (alat pendukung kinerja, rumah dinas, dll), (4) remunerasi yang layak, serta (5) ketersediaan layanan kesehatan fisik dan mental. Dengan memahami hubungan antara tuntutan pekerjaan, *well-being*, dan kinerja pegawai, organisasi dapat merancang strategi untuk memastikan tersedianya dukungan berupa sumber daya maupun sistem kerja (*resources*) yang memadai sehingga mampu menjamin kesejahteraan psikologis (*well-being*) pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu pegawai serta organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan dan analisis yang telah dilakukan di bab sebelumnya, peneliti mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tuntutan pekerjaan berkorelasi negatif dengan *well-being* pegawai. Dalam lingkup Kementerian Keuangan, beban kerja memiliki hubungan yang cukup kuat terhadap menurunnya *well-being* pegawai.
2. Sumber daya kerja berkorelasi positif dengan *well-being* pegawai. Dalam lingkup Kementerian Keuangan, variabel sumber daya kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap meningkatnya *well-being* pegawai.
3. *Well-being* berkorelasi positif dengan kinerja pegawai.
4. *Well-being* memediasi korelasi negatif antara tuntutan pekerjaan dengan kinerja pegawai.
5. *Well-being* memediasi korelasi positif antara sumber daya kerja dengan kinerja pegawai.

Peneliti menyadari bahwa terdapat bagian dari penelitian yang masih dapat dikembangkan oleh penelitian berikutnya. Beberapa keterbatasan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Variabel penelitian tuntutan pekerjaan hanya menggunakan beberapa dimensi, yaitu beban kerja, konflik peran, dan tuntutan interpersonal, padahal masih terdapat dimensi lainnya yang dapat dieksplorasi lebih sebagai bagian dari variabel tuntutan pekerjaan.
2. Variabel penelitian sumber daya kerja hanya menggunakan beberapa dimensi, yaitu dukungan atasan, remunerasi, kesempatan pengembangan karir, dan mutasi, padahal masih terdapat komponen sumber daya lainnya.
3. Variabel lain yang berkaitan dengan penerapan *well-being* dalam organisasi dan kinerja pegawai juga dapat diteliti lebih lanjut sehingga memperkaya pembahasan mengenai *well-being*.
4. Teknik *convenience sampling* yang digunakan dalam penelitian ini membatasi generalisasi hasil penelitian.
5. Analisis data penelitian belum melakukan pengujian atas *non-bias* sampel penelitian.

Berdasarkan temuan yang telah disampaikan pada subbab sebelumnya, berikut ini saran praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi:

1. Organisasi perlu mengelola tuntutan pekerjaan pegawai, terutama dalam aspek beban kerja pegawai.
2. Organisasi perlu memperhatikan sumber daya yang diberikan pada pegawai, terutama dalam hal remunerasi dan mutasi pegawai.
3. Organisasi perlu meningkatkan *well-being* psikologis pegawai untuk memaksimalkan kinerja pegawai.

4. Organisasi perlu mengelola *well-being* pegawai dalam rangka meminimalkan pengaruh negatif tuntutan pekerjaan terhadap kinerja pegawai.
5. Organisasi perlu mengelola *well-being* pegawai dalam rangka mengoptimalkan pengaruh positif sumber daya kerja terhadap kinerja pegawai.

PENGHARGAAN

Terima kasih kami sampaikan kepada Tim Pengelola Kajian Akademis di Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial, Kementerian Keuangan, atas dukungan administrasi dan finansial. Terima kasih juga kami ucapkan kepada Tim Pembimbing dan Penguji yang telah memberikan arahan dan masukan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

REFERENSI

- Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The effect of job rotation on employee performance. *Research Journal of Management Reviews*, 3(1), 21–26.
- Bahniuk, M. H., Dobos, J., & Hill, S. E. K. (1990). The impact of mentoring, collegial support, and information adequacy on career success. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 431–451.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*, 1(1), 389–411.
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011). The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467–496.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1–44.
- Brassey, J., Herbig, B., Jeffery, B., & Ungerman, D. (2023). *Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>

Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918–941.

Chari, R., Chang, C. C., Sauter, S. L., Sayers, E. L. P., Huang, W., & Fisher, G. G. (2021). *NIOSH worker well-being questionnaire (WellBQ)* (DHHS publication No. 2021-110, revised 5/2021). National Institute for Occupational Safety and Health.

Cherry, K. (2018). *Autocratic leadership: Key characteristics, strengths, and weaknesses of autocratic leadership*. Verywell Mind.
<https://www.verywellmind.com>

Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.

Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H., & van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324–331.

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same:

Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.

<https://doi.org/10.1177/0149206313475815>

Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership perspectives* (pp. 85–96). Routledge.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

Harris, J. I., Winskowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56(2), 150–156.

Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D.

(2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9, 1–10.

Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465–478.

Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16(1), 6–19.

Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1–53.

Jain, A. K., & Cooper, C. L. (2012). Stress and organizational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations. *IIMB Management Review*, 24(3), 155–163.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903–921.

- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization*, 22(3), 292–310.
- Khan, R. M. A., & Ismail, H. (2017). The impact of job rotation on employee performance: A case study on banking sector. *Journal of Resources Development and Management*, 33, 38–45.
- Kulik, C. T., & Oldham, G. R. (1987). Work characteristics and employee responses: A test of a theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 463–471.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and its antecedents and barriers. *Human Resource Development Review*, 19(1), 57–76.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91–134). Elsevier.
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2008). Cross-national job stress: A quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 47–66.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144, 293–303.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Tummers, L., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic

psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294.

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.

Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493.

LIST TABLE

1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	11
2. Hasil Uji Reliabilitas.....	12
3. Hasil Uji Hipotesis.....	13

Table 1 / Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Skor Rata-Rata	Kategori
1	Tuntutan Pekerjaan	2,98	Cukup Rendah
	• Beban Kerja	3,45	Cukup Rendah
	• Konflik Peran	2,77	Cukup Rendah
	• Tuntutan Interpersonal	2,71	Cukup Rendah
2	Sumber Daya Kerja	4,27	Cukup Tinggi
	• Dukungan Atasan	4,85	Tinggi
	• Remunerasi	4,60	Tinggi
	• Kesempatan Pengembangan Karir	4,14	Cukup Tinggi
	• Mutasi	3,49	Cukup Rendah
3	<i>Well-being</i>	4,84	Tinggi
4	Kinerja	5,11	Tinggi
	• Kinerja Pekerjaan	5,01	Tinggi
	• Kinerja Kontekstual	5,02	Tinggi
	• Perilaku Organisasi	5,28	Sangat Tinggi

Table 2 / Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Beban Kerja	0,897	0,924
Konflik Peran	0,753	0,843
Tuntutan Interpersonal	0,894	0,926
Dukungan Atasan	0,936	0,954
Remunerasi	0,927	0,949
Kesempatan Pengembangan Karir	0,651	0,813
Mutasi	0,903	0,932
<i>Well-being</i>	0,938	0,948
Kinerja Pekerjaan	0,904	0,929
Kinerja Kontekstual	0,893	0,916
Perilaku Organisasi	0,905	0,927

Table 3 / Hasil Uji Hipotesis

Korelasi	Koefisien	P Values	Keterangan
Tuntutan Pekerjaan (JD) → <i>Well-being</i> (WE)	-0,119	0,000	H1 Diterima
Sumber Daya (JR) → <i>Well-being</i> (WE)	0,510	0,000	H2 Diterima
<i>Well-being</i> (WE) → Kinerja (KI)	0,649	0,000	H3 Diterima
Tuntutan Pekerjaan (JD) → <i>Well-being</i> (WE) → Kinerja (KI)	-0,077	0,000	H4 Diterima
Sumber Daya (JR) → <i>Well-being</i> (WE) → Kinerja (KI)	0,331	0,000	H5 Diterima