

PERAN *JOB DEMANDS* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z

Steven Kurniawan

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Esa Unggul

stevenkurniawan0217@student.esaunggul.ac.id*Abstract*

Generation Z is increasingly entering the workforce and facing various job demands that may affect their work engagement. This study aimed to analyze the role of job demands in work engagement among Generation Z employees. The study employed a quantitative approach with a non-experimental causal associative design. Participants consisted of 100 Generation Z employees aged 18-29 years who worked in DKI Jakarta and had a minimum work tenure of six months. Data were collected using the Job Demands scale and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), and analyzed using simple linear regression. The results showed that job demands had a significant negative role in work engagement, with a regression coefficient of $B = -0.923$, $B = -0.625$, $t = -7.933$, and $p < 0.001$. The coefficient of determination (R^2) was 0.391, indicating that job demands contributed 39.1% to the variance in work engagement. These findings indicate that higher job demands are associated with lower work engagement among Generation Z employees. Thus, managing job demands is important to maintain employees' energy, dedication, and involvement in their work.

Keyword: *job demands; work engagement; Generation Z; employees; JD-R Model*

Abstrak

Generasi Z semakin memasuki dunia kerja dan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan yang dapat memengaruhi keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *job demands* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain non-eksperimental asosiatif kausal. Responden berjumlah 100 karyawan Generasi Z berusia 18-29 tahun yang bekerja di DKI Jakarta dan memiliki masa kerja minimal enam bulan. Pengumpulan data menggunakan skala *Job Demands* dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), sedangkan analisis data dilakukan menggunakan regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demands* berperan negatif dan signifikan terhadap *work engagement*, dengan koefisien regresi $B = -0,923$, $B = -0,625$, $t = -7,933$, dan $p < 0,001$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,391 menunjukkan bahwa *job demands* memberikan kontribusi sebesar 39,1% terhadap variasi *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job demands* yang dirasakan, semakin rendah *work engagement* pada karyawan Generasi Z. Dengan demikian, pengelolaan tuntutan

Article History

Received: Agustus 2026

Reviewed: Agustus 2026

Published: Agustus 2026

Plagiarism Checker No 77

Copyright : Author

Publish by : Liberosis



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

pekerjaan menjadi penting untuk mempertahankan energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Kata kunci: *job demands; work engagement; Generasi Z; karyawan; JD-R Model.*

1. Pendahuluan

Perubahan dunia kerja pada era digital diikuti oleh semakin banyaknya Generasi Z yang memasuki angkatan kerja. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang ditandai oleh perkembangan teknologi, akses informasi yang cepat, serta pola kerja yang dinamis. Kondisi tersebut membuat karyawan Generasi Z menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja, tekanan waktu, tuntutan performa, multitasking, serta kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja berbasis teknologi. Di sisi lain, Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, termasuk perhatian yang lebih besar terhadap *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan *psychological well-being* (Lub et al., 2016). Penelitian Kania dan Rozamuri (2025) juga menunjukkan bahwa pekerja Generasi Z menghadapi tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan tekanan kerja dan kesulitan menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut menjadikan tuntutan pekerjaan sebagai salah satu aspek penting untuk dikaji dalam kaitannya dengan pengalaman kerja Generasi Z.

Salah satu kondisi psikologis yang penting dalam lingkungan kerja adalah *work engagement*. *Work engagement* merupakan keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi cenderung memiliki energi, antusiasme, dan keterlibatan yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, rendahnya *work engagement* dapat berkaitan dengan menurunnya produktivitas, loyalitas, serta meningkatnya kelelahan dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Schaufeli, 2018). Oleh karena itu, faktor-faktor yang dapat memengaruhi *work engagement* menjadi penting untuk diperhatikan, khususnya pada kelompok Generasi Z yang menghadapi karakteristik lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, *job demands* merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis, sosial, atau organisasi secara terus-menerus sehingga dapat menimbulkan biaya fisiologis maupun psikologis bagi individu (Bakker & Demerouti, 2007). Tuntutan pekerjaan dapat berupa beban kerja, tekanan waktu, tuntutan emosional, tekanan performa, serta berbagai tuntutan lain yang mengharuskan individu mengeluarkan energi secara berkelanjutan. Ketika tuntutan tersebut terlalu tinggi dan tidak diimbangi sumber daya yang memadai, energi fisik dan psikologis karyawan dapat terkuras sehingga berpotensi menurunkan *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2017). Kondisi serupa juga terlihat dalam wawancara pendahuluan penelitian, ketika beberapa karyawan Generasi Z mengungkapkan adanya beban kerja tinggi, keterbatasan waktu, dan tuntutan untuk selalu responsif yang menimbulkan kelelahan serta berkurangnya semangat dan keterikatan terhadap pekerjaan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *job demands* berkaitan dengan berbagai konsekuensi negatif dalam pekerjaan. Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel (2014) menunjukkan bahwa tingginya *job demands* dapat meningkatkan risiko *burnout* karena menguras energi fisik dan psikologis karyawan. Temuan Lesener, Gusy, dan Wolter (2019) juga menunjukkan hubungan antara *job demands* dengan peningkatan kelelahan kerja dan penurunan kesejahteraan psikologis. Sementara itu, penelitian Crawford, LePine, dan Rich (2010) menemukan bahwa *hindrance demands* berpengaruh negatif terhadap *work engagement* karena meningkatkan tekanan psikologis dan mengurangi energi kerja. Mazzetti et al. (2023) juga

menunjukkan bahwa tingginya *job demands* berkaitan dengan rendahnya keterlibatan kerja ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya.

Namun, hubungan antara *job demands* dan *work engagement* belum menunjukkan hasil yang sepenuhnya konsisten. Van den Broeck et al. (2013) menemukan bahwa tidak semua *job demands* berdampak negatif terhadap *work engagement*. Tuntutan yang dipersepsikan sebagai *challenge demands* dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karena dipandang sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Bakker dan Demerouti (2017) juga menjelaskan bahwa beberapa bentuk tuntutan pekerjaan dapat mendorong *work engagement* apabila karyawan memiliki sumber daya yang memadai. Dengan demikian, perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *job demands* dan *work engagement* masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

Selain ketidakkonsistenan hasil penelitian, kajian yang secara khusus menguji hubungan *job demands* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan populasi karyawan secara umum tanpa mempertimbangkan karakteristik generasi tertentu. Padahal, kebutuhan Generasi Z terhadap *work-life balance*, fleksibilitas, dan kesejahteraan psikologis dapat memungkinkan munculnya respons yang berbeda terhadap tuntutan pekerjaan. Penelitian dalam konteks Indonesia juga masih terbatas, sementara karakteristik budaya kerja dan percepatan transformasi digital dapat memengaruhi bagaimana karyawan memaknai tuntutan pekerjaan dan keterikatan kerja mereka.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian mengenai peran *job demands* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z menjadi penting dilakukan untuk memperluas bukti empiris dalam konteks Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *job demands* terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan non-eksperimental asosiatif kausal. Pendekatan tersebut digunakan untuk mengukur *job demands* dan *work engagement* secara objektif serta menganalisis peran *job demands* (X) terhadap *work engagement* (Y) menggunakan analisis statistik (Azwar, 2017).

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah DKI Jakarta. Berdasarkan klasifikasi Dimock (2019), Generasi Z merupakan individu yang lahir pada rentang 1997-2012. Sampel penelitian terdiri atas 100 karyawan Generasi Z berusia 18-29 tahun, bekerja di DKI Jakarta, dan memiliki masa kerja minimal enam bulan. Pengambilan sampel dalam BAB III skripsi menggunakan non-probability sampling dengan teknik purposive sampling berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 10% (0,10).

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan Google Form. Instrumen *work engagement* menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002), dengan tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Instrumen yang semula terdiri atas 40 item menghasilkan 26 item yang memenuhi kriteria validitas isi.

Instrumen *job demands* disusun berdasarkan The Job Demands-Resources Questionnaire yang dikembangkan oleh Bakker (2014) dan diadaptasi oleh Aini (2023), kemudian dimodifikasi untuk menyesuaikan karakteristik karyawan Generasi Z. Instrumen awal terdiri atas 18 item dan menghasilkan 16 item yang memenuhi kriteria validitas isi, mencakup *work pressure*, *cognitive demands*, *emotional demands*, *role conflict*, dan *hassles*.

Validitas isi kedua instrumen diuji menggunakan Aiken's V dengan melibatkan 10 *expert judgment*. Item dinyatakan memenuhi validitas isi apabila memiliki nilai Aiken's $V \geq 0,70$ (Aiken, 1985; Azwar, 2021). Reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha, dengan kriteria $\geq 0,70$ (Hair et al., 2022). Hasilnya menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,927 untuk *work engagement* dan 0,900 untuk *job demands*, sehingga kedua instrumen dinyatakan reliabel.

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics. Analisis meliputi statistik deskriptif, uji normalitas, uji linearitas, dan regresi linear sederhana. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data penelitian melalui nilai mean, standar deviasi, minimum, dan maksimum (Field, 2018). Uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov, sedangkan uji linearitas menggunakan *Deviation from Linearity*. Hasil menunjukkan residual berdistribusi normal ($p = 0,200$) dan hubungan antara *job demands* dan *work engagement* memenuhi asumsi linearitas (*Deviation from Linearity* $p = 0,715$). Selanjutnya, hipotesis diuji menggunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui peran *job demands* terhadap *work engagement* (Sugiyono, 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 100 karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah DKI Jakarta, berusia 18-29 tahun, dan memiliki masa kerja minimal enam bulan. Berdasarkan karakteristik demografis, responden terdiri atas 52 perempuan (52%) dan 48 laki-laki (48%). Mayoritas responden berada pada rentang usia 22-25 tahun sebanyak 53 orang (53%), memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK/MA sebanyak 59 orang (59%), berstatus sebagai karyawan tetap sebanyak 51 orang (51%), serta memiliki masa kerja 1-3 tahun sebanyak 65 orang (65%).

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *job demands* memiliki skor minimum 21, maksimum 70, mean 47,72, dan standar deviasi 9,721. Sementara itu, *work engagement* memiliki skor minimum 37, maksimum 118, mean 77,83, dan standar deviasi 14,355.

Tabel 1. Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

Variabel	Min.	Maks.	Mean	SD
<i>Job demands</i>	21	70	47,72	9,721
<i>Work engagement</i>	37	118	77,83	14,355

Berdasarkan kategorisasi menggunakan nilai mean sebagai batas kategori, sebanyak 52 responden (52%) berada pada kategori *job demands* tinggi dan 48 responden (48%) berada pada kategori rendah. Pada variabel *work engagement*, sebanyak 51 responden (51%) berada pada kategori tinggi dan 49 responden (49%) berada pada kategori rendah. Dengan demikian, responden penelitian cenderung memiliki *job demands* yang tinggi, sementara tingkat *work engagement* relatif seimbang dengan sedikit lebih banyak responden berada pada kategori tinggi.

Hasil Pengujian Hipotesis

Sebelum pengujian hipotesis, hasil uji asumsi menunjukkan bahwa residual penelitian berdistribusi normal. Uji linearitas juga menunjukkan bahwa hubungan antara *job demands* dan *work engagement* memenuhi asumsi linearitas, dengan nilai *Deviation from Linearity* sebesar 0,715 ($p > 0,05$) dan nilai *Linearity* $p < 0,05$. Dengan demikian, analisis regresi linear sederhana dapat dilanjutkan.

Hasil regresi linear sederhana menunjukkan nilai koefisien regresi *job demands* sebesar $-0,923$, *standard error* 0,116, *standardized beta* $-0,625$, nilai *t* sebesar $-7,933$, dan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Konstanta regresi sebesar 121,896. Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 121,896 - 0,923X$$

Hasil tersebut menunjukkan adanya peran negatif dan signifikan *job demands* terhadap *work engagement*. Setiap peningkatan satu satuan *job demands* diikuti penurunan *work engagement* sebesar 0,923 satuan.

Tabel 2. Hasil Regresi Linear Sederhana

Variabel	B	SE	Beta	t	Sig.
Konstanta	121,896	5,668	-	21,507	0,000
<i>Job demands</i>	-0,923	0,116	-0,625	-7,933	0,000

Hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai $R = 0,625$ dan $R^2 = 0,391$. Dengan demikian, *job demands* memberikan kontribusi sebesar 39,1% terhadap variasi *work engagement*, sedangkan 60,9% sisanya berkaitan dengan faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil tersebut, H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *job demands* berperan negatif terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z didukung oleh data penelitian.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demands* berperan negatif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z. Nilai koefisien regresi sebesar -0,923 menunjukkan arah hubungan yang berlawanan, sedangkan nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang dirasakan karyawan Generasi Z, semakin rendah tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Sebaliknya, ketika tuntutan pekerjaan lebih rendah atau masih dapat dikelola, *work engagement* cenderung lebih tinggi.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources (JD-R) Theory. Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa *job demands* merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik dan/atau psikologis secara berkelanjutan sehingga dapat menimbulkan biaya fisiologis maupun psikologis. Dalam penelitian ini, *job demands* mencakup *work pressure*, *cognitive demands*, *emotional demands*, *role conflict*, dan *hassles*. Ketika berbagai tuntutan tersebut berada pada tingkat tinggi, karyawan perlu mengalokasikan energi yang lebih besar untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat mengurangi energi yang tersedia untuk mempertahankan keterikatan positif terhadap pekerjaan.

Mekanisme tersebut sesuai dengan proses health impairment dalam JD-R Theory. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat menguras sumber daya fisik dan psikologis sehingga berpotensi menurunkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang merupakan tiga dimensi utama *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002). Pada karyawan Generasi Z, kondisi tersebut dapat tercermin melalui beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, tuntutan konsentrasi, tuntutan emosional, konflik peran, serta hambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Apabila tuntutan tersebut berlangsung terus-menerus, energi dan ketahanan mental yang tersedia untuk mempertahankan semangat, antusiasme, dan konsentrasi dalam pekerjaan dapat berkurang.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan negatif antara *job demands* dan *work engagement*. Crawford et al. (2010) menemukan bahwa *hindrance demands* dapat menurunkan *work engagement* karena meningkatkan tekanan psikologis dan mengurangi energi kerja. Mazzetti et al. (2023) melalui meta-analisis juga menunjukkan bahwa *job demands* berkaitan dengan *work engagement*, terutama ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. Temuan tersebut memberikan dukungan empiris terhadap hasil penelitian ini bahwa tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat mengurangi keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian juga sejalan dengan Galanakis dan Tsitouri (2022), yang melalui *systematic literature review* menemukan bahwa *job demands* yang tinggi secara konsisten berkaitan negatif dengan *work engagement*, terutama ketika sumber daya pekerjaan (*job resources*) tidak memadai. Prasthari et al. (2023) menunjukkan bahwa peningkatan *job demands* dapat menurunkan *work engagement* karena sebagian besar energi psikologis karyawan digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Selanjutnya, Demerouti dan Bakker (2023) menjelaskan bahwa *job demands* yang tinggi dapat mengaktifkan proses *health impairment* yang berdampak pada penurunan motivasi dan antusiasme kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa tuntutan pekerjaan yang berlebihan dapat mengurangi energi, fokus, dan keterlibatan psikologis karyawan.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa 52% responden memiliki *job demands* tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z dalam sampel penelitian mempersepsikan pekerjaannya memiliki tuntutan yang cukup tinggi. Tingginya *job demands* tercermin dari indikator yang berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu terbatas, tuntutan bekerja dengan cepat, kebutuhan berpikir dan berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan, tekanan pencapaian target, serta kelelahan fisik dan mental setelah bekerja. Temuan tersebut sejalan dengan Kwon dan Kim (2022) yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung menghadapi beban kerja dan tekanan waktu yang lebih tinggi selama proses adaptasi kerja. Hu et al. (2023) juga menunjukkan bahwa tingginya *job demands* berkaitan dengan peningkatan kelelahan emosional dan penurunan energi kerja.

Meskipun demikian, hasil kategorisasi menunjukkan bahwa 51% responden memiliki *work engagement* tinggi. Temuan ini menarik karena terjadi bersamaan dengan kondisi bahwa mayoritas responden juga berada pada kategori *job demands* tinggi. Artinya, tingginya tuntutan pekerjaan tidak serta-merta menyebabkan seluruh responden memiliki *work engagement* rendah. Secara deskriptif, sebagian besar responden masih mampu mempertahankan keterikatan terhadap pekerjaan meskipun menghadapi tuntutan yang relatif tinggi.

Kondisi tersebut dapat dipahami melalui perspektif JD-R Theory yang menempatkan *job resources* dan *personal resources* sebagai faktor penting dalam mempertahankan *work engagement*. Bakker dan Demerouti (2007, 2017) menjelaskan bahwa keterikatan kerja tidak hanya ditentukan oleh tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh sumber daya yang tersedia bagi individu. Xanthopoulou et al. (2007) menunjukkan bahwa *personal resources*, seperti *self-efficacy*, optimisme, dan *organizational-based self-esteem*, dapat membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih positif. Wang et al. (2017) juga menjelaskan bahwa *psychological capital*, yang mencakup *self-efficacy*, harapan, optimisme, dan resiliensi, dapat membantu individu mengelola tekanan kerja dan mempertahankan *work engagement*.

Gambaran tersebut diperkuat oleh respons pada beberapa item *work engagement*. Item yang berkaitan dengan semangat dalam melakukan pekerjaan menunjukkan respons relatif tinggi, yang mencerminkan dimensi *vigor*. Item mengenai kemampuan pekerjaan memberikan inspirasi kepada orang lain menunjukkan aspek *dedication*, sedangkan item mengenai kebermanaknaan pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian responden tetap memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan bernilai. Dengan demikian, meskipun menghadapi *job demands* yang cukup tinggi, sebagian responden masih memiliki motivasi intrinsik dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

Temuan tersebut sejalan dengan Caesens et al. (2021), yang menunjukkan bahwa *work engagement* dapat tetap berada pada tingkat tinggi ketika karyawan memperoleh dukungan organisasi dan hubungan kerja yang positif meskipun menghadapi tekanan pekerjaan. Knight et al. (2021) juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi, kesempatan berkembang, dan kebermanaknaan kerja dapat membantu mempertahankan *work engagement* pada karyawan muda. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa *job demands* merupakan

satu-satunya faktor yang menentukan keterikatan kerja, melainkan menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan berkaitan dengan penurunan *work engagement* dalam konteks responden penelitian.

Besarnya kontribusi *job demands* terhadap *work engagement* sebesar 39,1% semakin memperjelas posisi variabel tersebut dalam penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *job demands* memiliki kontribusi yang cukup berarti, tetapi masih terdapat 60,9% variasi *work engagement* yang berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian. Dalam perspektif JD-R Theory, faktor tersebut dapat berupa *job resources* dan *personal resources*, termasuk dukungan organisasi, kualitas kepemimpinan, *self-efficacy*, resiliensi, serta faktor psikologis dan lingkungan kerja lainnya (Bakker & Demerouti, 2017; Xanthopoulou et al., 2007).

Dengan demikian, hasil penelitian memberikan dua gambaran yang saling melengkapi. Pertama, secara inferensial, *job demands* terbukti berperan negatif dan signifikan terhadap *work engagement*. Kedua, secara deskriptif, sebagian besar responden tetap menunjukkan *work engagement* tinggi meskipun mayoritas juga merasakan *job demands* tinggi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keterikatan kerja pada Generasi Z tidak cukup hanya dilakukan dengan menurunkan tuntutan pekerjaan, tetapi juga perlu mempertimbangkan keberadaan sumber daya pekerjaan dan sumber daya personal yang dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan tersebut.

Secara keseluruhan, temuan penelitian memperkuat penerapan JD-R Theory dalam menjelaskan hubungan antara tuntutan pekerjaan dan keterikatan kerja pada karyawan Generasi Z. Hasil empiris menunjukkan bahwa ketika tuntutan pekerjaan meningkat, energi fisik dan psikologis yang diperlukan untuk menghadapi pekerjaan juga meningkat sehingga *work engagement* cenderung menurun. Pada saat yang sama, keberadaan sumber daya lain dapat membantu sebagian karyawan tetap mempertahankan semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pemberian bukti empiris mengenai peran negatif *job demands* terhadap *work engagement* secara khusus pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta, dengan *job demands* menjelaskan 39,1% variasi *work engagement*.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *job demands* berperan negatif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di DKI Jakarta. Semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang dirasakan, semakin rendah tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Temuan ini mendukung perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menguras sumber daya fisik dan psikologis individu sehingga berpotensi menurunkan energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Secara deskriptif, sebagian besar responden berada pada kategori *job demands* tinggi, sementara *work engagement* responden relatif seimbang dengan sedikit lebih banyak berada pada kategori tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan Generasi Z menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, sebagian masih mampu mempertahankan keterikatan terhadap pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan adanya kemungkinan peran sumber daya pekerjaan maupun sumber daya personal yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa pengelolaan *job demands* perlu menjadi perhatian dalam upaya mempertahankan *work engagement* karyawan Generasi Z. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan faktor lain yang belum diteliti, khususnya *job resources* dan *personal resources*, serta menggunakan sampel yang lebih besar dan lebih

beragam agar pemahaman mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan *work engagement* pada Generasi Z menjadi lebih komprehensif.

Daftar Referensi

- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131-142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Aini, E. N. (2023). *Pengaruh job demand resource terhadap work engagement pada karyawan pabrik perusahaan ABC di Tangerang* [Skripsi, Universitas Esa Unggul].
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi* (Edisi II). Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2021). *Penyusunan skala psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. (2014). *The Job Demands-Resources Questionnaire*. Erasmus University Rotterdam.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). The Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://psycnet.apa.org/record/2023-62059-001>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2021). The impact of perceived organizational support on work engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000287>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment: Job Demands-Resources Theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Pearson Education.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2023). The Job Demands-Resources Model and employee well-being: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20032156>
- Kwon, K., & Kim, T. (2022). Work characteristics and well-being among Generation Z

- employees: The role of job demands and job resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14328. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114328>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2021). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis of interventions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4578. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094578>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The Job Demands-Resources Model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107.
- Prasthari, B. W., Suyasa, P. T. Y. S., & Tumanggor, R. O. (2023). Will you be engaged in pandemic affected company? The relationship between job demands, work engagement, and resilience. *International Journal of Application on Social Science and Humanities*. <https://doi.org/10.24912/ijassh.v1i3.29348>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106.
- 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., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health*. Springer.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2). Alfabeta.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job demands-resources model: Overview and suggestions for future research. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 83-105.
- 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.