

HUBUNGAN *JOB DEMANDS* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA PNS BALAI BESAR POM DI MEDAN

Cintia M F Lumban Gaol¹, Nenny Ika Putri Simarmata²

Fakultas Psikologi, Universitas HKBP Nommensen Medan^{1,2}

e-mail: cintia.lumbangaol@student.uhn.ac.id

Diterima: 30/6/2026; Direvisi: 7/7/2026; Diterbitkan: 14/7/2026

ABSTRAK

Keterikatan pegawai terhadap pekerjaan menjadi salah satu elemen yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan layanan publik, sementara tuntutan pekerjaan yang terus berkembang dapat memengaruhi kualitas keterlibatan tersebut. Pada lingkungan instansi pemerintah, hubungan antara *job demands* dan *work engagement* masih memperlihatkan temuan yang beragam, khususnya pada organisasi yang memiliki karakteristik tugas pengawasan dan pelayanan seperti Balai Besar POM. Penelitian ini mengeksplorasi keterkaitan kedua variabel tersebut pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Balai Besar POM di Medan melalui pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Seluruh populasi yang berjumlah 127 pegawai dilibatkan sebagai responden menggunakan teknik *total sampling*. Data diperoleh melalui Skala *Job Demands* dan Skala *Work Engagement*, kemudian dianalisis menggunakan uji normalitas, uji linearitas, serta korelasi *Pearson Product Moment* berbantuan IBM SPSS Statistics 26.0. Gambaran deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori *job demands* rendah dan *work engagement* tinggi. Analisis korelasi menghasilkan koefisien sebesar $r = -0,280$ dengan nilai signifikansi $p = 0,001$ ($p < 0,05$), yang mengindikasikan adanya hubungan negatif dan signifikan antara kedua variabel. Temuan ini memperluas bukti empiris mengenai dinamika tuntutan kerja dan keterikatan pegawai pada sektor pemerintahan sekaligus memberikan landasan bagi penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk mempertahankan tingkat *work engagement* secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Job Demands, Work Engagement, Aparatur Sipil Negara, Balai Besar POM, Pegawai Negeri Sipil.*

ABSTRACT

Employee work engagement plays a pivotal role in sustaining the quality and effectiveness of public services, while increasing job demands may shape the extent to which employees remain psychologically connected to their work. Within government institutions, however, evidence regarding the association between *job demands* and *work engagement* remains inconsistent, particularly in organizations responsible for regulatory oversight and public service, such as the National Agency of Drug and Food Control. This study examined the relationship between these two variables among Civil Servants employed at the Medan Center for Food and Drug Control using a quantitative correlational design. The study involved the entire population of 127 employees through a total sampling technique. Data were collected using the *Job Demands Scale* and the *Work Engagement Scale*, and analyzed through normality and linearity tests followed by the *Pearson Product-Moment* correlation using IBM SPSS Statistics 26.0. Descriptive findings indicated that most participants reported low levels of *job demands* and high levels of *work engagement*. Correlation analysis yielded a coefficient of $r = -0.280$ with a significance value of $p = 0.001$ ($p < 0.05$), indicating a significant negative relationship between



the two variables. These findings contribute additional empirical evidence concerning the interplay between job demands and employee engagement in the public sector while providing practical insights for developing human resource management strategies aimed at sustaining employees' work engagement.

Keywords : *Job Demands, Work Engagement, Indonesian Civil Servants, Regional Food And Drug Authority (BBPOM), Civil Servants.*

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi yang berlangsung bersamaan dengan digitalisasi layanan publik telah mengubah karakter pekerjaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Tugas administratif kini berjalan berdampingan dengan tuntutan respons yang lebih cepat, akuntabilitas yang semakin tinggi, serta target kinerja yang terus berkembang. Dalam situasi tersebut, tekanan kerja tidak lagi dipahami hanya sebagai konsekuensi dari banyaknya beban tugas, melainkan sebagai bagian dari dinamika organisasi yang dapat memengaruhi cara pegawai menjalankan pekerjaannya. Di sisi lain, organisasi publik tetap dituntut menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kondisi ini menempatkan *work engagement* sebagai salah satu aspek psikologis yang menentukan kemampuan pegawai untuk tetap berenergi, berdedikasi, dan terlibat secara penuh dalam pelaksanaan tugas meskipun berhadapan dengan kompleksitas pekerjaan yang terus meningkat.

Hubungan antara tuntutan pekerjaan dan keterikatan kerja tidak dapat dijelaskan melalui hubungan sebab-akibat yang sederhana. Perspektif *Job Demands–Resources Theory* memberikan penjelasan bahwa konsekuensi dari *job demands* sangat dipengaruhi oleh keberadaan sumber daya yang dimiliki organisasi maupun individu. Ketika dukungan kerja tersedia dalam bentuk fasilitas, otonomi, supervisi, maupun lingkungan kerja yang kondusif, tekanan pekerjaan dapat dipersepsikan sebagai tantangan yang mendorong motivasi. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya berpotensi mengubah tuntutan tersebut menjadi tekanan yang menguras energi psikologis pegawai. Pandangan ini sejalan dengan Bakker et al. (2023), yang menegaskan bahwa *job demands* tidak selalu menghasilkan dampak negatif selama organisasi mampu menyediakan *job resources* yang memadai. Argumen tersebut diperkuat oleh Pratomo dan Syaebani (2025), yang menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya organisasi berperan dalam membantu pegawai mempertahankan kinerja ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dengan demikian, dinamika antara *job demands* dan *work engagement* lebih tepat dipahami sebagai proses yang dipengaruhi oleh keseimbangan antara tekanan pekerjaan dan dukungan yang tersedia di lingkungan kerja.

Keragaman temuan empiris mengenai kedua variabel tersebut memperlihatkan bahwa konteks organisasi memiliki peranan yang tidak dapat diabaikan. Anggraini dan Mulyana (2022) melaporkan bahwa meningkatnya *job demands* berkaitan dengan penurunan *work engagement*, sedangkan Alisa dan Said (2025) memperoleh gambaran berbeda ketika *work-life balance* dan *perceived organizational support* berfungsi sebagai faktor yang memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa respons pegawai terhadap tuntutan kerja tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, lingkungan organisasi, serta sumber daya yang dapat dimanfaatkan dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, pengujian hubungan antara *job demands* dan *work engagement* pada berbagai konteks organisasi masih diperlukan agar pemahaman mengenai kedua konstruk tersebut tidak hanya bertumpu pada hasil penelitian dari lingkungan kerja



tertentu, tetapi juga mencerminkan dinamika yang berkembang pada sektor publik dengan karakteristik pekerjaan yang beragam.

Keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya berkembang melalui interaksi yang kompleks antara kondisi organisasi dan kapasitas individu dalam menghadapi tuntutan kerja sehari-hari. Oleh sebab itu, pembahasannya tidak cukup jika hanya difokuskan pada besarnya beban pekerjaan. Cara organisasi membangun lingkungan kerja yang mendukung, menyediakan sumber daya, serta memelihara kesejahteraan psikologis pegawai turut menentukan apakah tuntutan tersebut dipersepsikan sebagai peluang untuk berkembang atau justru menjadi sumber tekanan yang berkepanjangan. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), keseimbangan tersebut menjadi semakin relevan karena kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kesiapan pegawai untuk tetap menunjukkan dedikasi dan keterlibatan yang tinggi. Sejalan dengan kondisi tersebut, Harahap (2023) menjelaskan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme ASN. Peran organisasi juga terlihat melalui temuan Istanti et al. (2025), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi memperkuat kontribusi *work engagement* terhadap kinerja. Perspektif yang lebih luas disampaikan oleh Trung et al. (2026), yang menempatkan *psychological capital*, *psychological well-being*, dan *perceived organizational support* sebagai sumber daya yang mampu memperkuat keterikatan pegawai dengan pekerjaannya. Rangkaian temuan tersebut memperlihatkan bahwa *work engagement* merupakan hasil dari perpaduan antara karakteristik pekerjaan, kondisi psikologis individu, dan kualitas lingkungan organisasi.

Kebutuhan untuk mengelola keseimbangan tersebut semakin nyata pada organisasi publik yang berhadapan dengan target pelayanan dan tuntutan akuntabilitas yang terus berkembang. Berbagai strategi pengelolaan organisasi diperlukan agar peningkatan beban kerja tidak diikuti oleh penurunan kondisi psikologis pegawai. Hamid et al. (2025) menunjukkan bahwa strategi organisasi yang tepat mampu memperkuat *work engagement* sekaligus meningkatkan produktivitas tim. Hubungan tersebut juga tampak pada penelitian Sinurat et al. (2026), yang menemukan bahwa beban kerja, *work engagement*, dan komitmen organisasi secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai sektor publik. Di sisi lain, WS et al. (2026) mengingatkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat berkembang menjadi *burnout* apabila organisasi tidak menyediakan intervensi yang memadai. Pandangan ini diperluas oleh Karaferis et al. (2022), yang menempatkan motivasi kerja, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja sebagai determinan utama *work engagement*. Keseluruhan perspektif tersebut menjadi sangat relevan bagi Balai Besar POM, mengingat karakteristik pekerjaannya tidak hanya mencakup aktivitas administratif, tetapi juga pengawasan, inspeksi, pengujian laboratorium, serta penegakan regulasi yang menuntut ketelitian, akurasi, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Kompleksitas tersebut membuka kemungkinan munculnya dinamika *job demands* dan *work engagement* yang berbeda dibandingkan dengan instansi pemerintah lainnya, sehingga memerlukan kajian yang lebih kontekstual.

Meskipun hubungan antara *job demands* dan *work engagement* telah menjadi perhatian dalam berbagai penelitian, pemahaman mengenai dinamika keduanya masih belum sepenuhnya konvergen. Sebagian studi menggambarkan bahwa meningkatnya tuntutan pekerjaan cenderung diikuti oleh menurunnya keterikatan pegawai, sementara penelitian lain memperlihatkan bahwa pengaruh tersebut dapat berubah ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya psikologis maupun dukungan kerja yang memadai. Variasi temuan tersebut mengindikasikan bahwa karakteristik organisasi memiliki peran yang menentukan dalam membentuk respons pegawai terhadap tuntutan pekerjaannya. Namun demikian, bukti



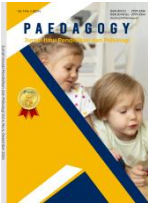
empiris yang secara khusus berasal dari lingkungan Balai Besar POM masih sangat terbatas. Padahal, institusi ini memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dari sebagian besar organisasi publik karena memadukan fungsi pengawasan, pengujian laboratorium, inspeksi lapangan, dan penegakan regulasi dalam satu sistem kerja yang menuntut ketelitian, kecepatan, serta akurasi pengambilan keputusan. Kekhasan tersebut membuka ruang untuk memahami bagaimana *job demands* berinteraksi dengan *work engagement* pada konteks birokrasi yang memiliki tuntutan profesional yang spesifik.

Atas dasar itulah penelitian ini diarahkan untuk mengkaji hubungan antara *job demands* dan *work engagement* pada Pegawai Negeri Sipil Balai Besar POM di Medan. Kontribusi yang ditawarkan tidak hanya berupa tambahan bukti empiris mengenai keterkaitan kedua variabel pada lingkungan sektor publik, tetapi juga perluasan implementasi *Job Demands-Resources Theory* dalam organisasi pemerintah yang menjalankan fungsi pengawasan obat dan makanan. Dengan menempatkan karakteristik pekerjaan sebagai bagian dari konteks analisis, penelitian ini menghadirkan perspektif yang berbeda dibandingkan studi-studi sebelumnya yang lebih banyak dilakukan pada organisasi dengan pola kerja yang berlainan. Temuan yang diperoleh diharapkan dapat menjadi landasan bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dalam menjaga keterikatan kerja pegawai, sekaligus memperkaya kajian akademik mengenai dinamika psikologi kerja pada institusi pemerintahan yang menghadapi tuntutan pelayanan publik dan regulasi yang semakin kompleks.

METODE PENELITIAN

Pelaksanaan penelitian diawali dengan memperoleh persetujuan dari Balai Besar POM di Medan sebagai lokasi penelitian. Setelah izin diperoleh, peneliti melakukan koordinasi mengenai waktu pengumpulan data dan mengidentifikasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memenuhi kriteria sebagai responden. Seluruh PNS aktif pada instansi tersebut dilibatkan dalam penelitian sehingga teknik yang digunakan adalah *total sampling*, dengan jumlah partisipan sebanyak 127 orang yang terdiri atas 41 laki-laki dan 86 perempuan. Sebelum kuesioner dibagikan, setiap responden memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian, prosedur pengisian instrumen, serta jaminan kerahasiaan informasi yang diberikan. Partisipasi dilakukan secara sukarela sehingga hanya data dari responden yang bersedia mengikuti penelitian yang dianalisis lebih lanjut. Rancangan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk mengidentifikasi hubungan antara *job demands* dan *work engagement*. Sebelum memasuki tahap analisis, seluruh lembar jawaban diperiksa kembali guna memastikan kelengkapan data dan kesesuaiannya dengan persyaratan pengolahan statistik.

Pengukuran kedua variabel dilakukan menggunakan instrumen yang telah banyak digunakan dalam kajian psikologi kerja dan kemudian disesuaikan dengan konteks tugas PNS Balai Besar POM. *Job Demands Scale* yang diadaptasi dari Bakker dan Demerouti (2003) terdiri atas 14 aitem yang merepresentasikan aspek *workload*, *mental demands*, dan *emotional demands*. Penyesuaian dilakukan pada redaksi setiap butir agar sesuai dengan karakteristik pekerjaan responden tanpa mengubah konstruk maupun indikator aslinya. Instrumen tersebut memiliki koefisien reliabilitas sebesar $\alpha = 0,896$. Skala Pengukuran *work engagement* menggunakan adaptasi *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dari Schaufeli dan Bakker (2004) yang memuat 17 aitem dengan tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Proses adaptasi juga diarahkan untuk meningkatkan keterbacaan butir tanpa mengubah makna konseptual setiap indikator, dengan reliabilitas sebesar $\alpha = 0,914$. Seluruh aitem menggunakan



skala Likert lima tingkat, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 26.0 melalui statistik deskriptif berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, dan masa kerja responden, disertai kategorisasi berdasarkan *mean* hipotetik dan standar deviasi. Pemenuhan asumsi analisis diperiksa melalui uji normalitas Kolmogorov–Smirnov dan uji linearitas berbasis ANOVA, sedangkan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antara kedua variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1 untuk memberikan gambaran mengenai distribusi subjek berdasarkan jenis kelamin dan usia. Penyajian karakteristik responden bertujuan menjelaskan komposisi sampel yang menjadi dasar analisis penelitian. Seluruh responden merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Balai Besar POM di Medan yang berjumlah 127 orang. Rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

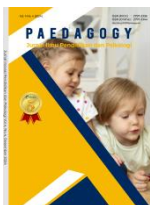
Karakteristik Kategori		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	41	32,3
	Perempuan	86	67,7
Usia	20–40 tahun	76	59,8
	41–60 tahun	51	40,2
Total		127	100

Komposisi responden Tabel 1 menunjukkan bahwa penelitian melibatkan pegawai dengan karakteristik demografis yang cukup beragam sehingga dapat memberikan gambaran mengenai kondisi subjek penelitian secara representatif. Variasi jenis kelamin dan kelompok usia memungkinkan analisis hubungan antarvariabel dilakukan pada responden yang memiliki latar belakang demografis berbeda. Karakteristik tersebut juga mencerminkan kondisi sumber daya manusia di lingkungan Balai Besar POM di Medan yang menjadi konteks penelitian. Dengan demikian, distribusi responden memberikan dasar yang memadai untuk mendukung interpretasi hasil analisis pada tahapan berikutnya.

Analisis deskriptif dilakukan sebagai tahap awal untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian sebelum dilakukan pengujian inferensial. Penyajian statistik deskriptif memberikan informasi mengenai kecenderungan data berdasarkan nilai pemusatan, penyebaran, dan kategorisasi skor responden. Informasi tersebut menjadi dasar dalam memahami karakteristik variabel yang diteliti secara umum. Hasil statistik deskriptif dan kategorisasi variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif dan Kategorisasi Variabel

Variabel	Mean Hipotetik	Mean Empirik	SD Hipotetik	SD Empirik	Tinggi	Sedang	Rendah
<i>Job Demands</i>	42	26,4	9,3	5,81	0 (0%)	19 (15%)	108 (85%)



Variabel	Mean Hipotetik	Mean Empirik	SD Hipotetik	SD Empirik	Tinggi	Sedang	Rendah
Work Engagement	64	90,2	17	12,95	93 (73,2%)	34 (26,8%)	0 (0%)

Statistik deskriptif Tabel 2 memberikan gambaran awal mengenai kecenderungan kondisi masing-masing variabel sebelum dilakukan pengujian inferensial. Perbedaan antara nilai empiris dan nilai hipotetik menunjukkan bahwa karakteristik data yang diperoleh mencerminkan kondisi nyata responden selama penelitian berlangsung. Informasi mengenai kategorisasi variabel membantu mengidentifikasi kecenderungan umum yang muncul pada sampel penelitian tanpa menarik kesimpulan mengenai hubungan antarvariabel. Oleh karena itu, hasil deskriptif menjadi landasan untuk melanjutkan analisis pada tahap pengujian asumsi dan pengujian hipotesis.

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data penelitian terlebih dahulu diuji untuk memastikan terpenuhinya asumsi analisis parametrik. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data memenuhi asumsi normalitas serta apakah hubungan antarvariabel bersifat linear. Terpenuhinya kedua asumsi tersebut menjadi dasar dalam menentukan kelayakan penggunaan analisis korelasi Pearson *Product Moment*. Hasil pengujian asumsi penelitian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi

Pengujian	Variabel	Nilai	Signifikansi	Keterangan
Normalitas (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>)	<i>Job Demands</i>	—	0,063	Normal
Normalitas (<i>Kolmogorov-Smirnov</i>)	<i>Work Engagement</i>	—	0,080	Normal
Linearitas	<i>Job Demands – Work Engagement</i>	F = 1,434	0,111	Linear

Hasil pengujian asumsi Tabel 3 menunjukkan bahwa data penelitian memenuhi persyaratan untuk dianalisis menggunakan teknik statistik parametrik. Terpenuhinya asumsi normalitas dan linearitas mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel dapat dianalisis menggunakan prosedur yang telah direncanakan tanpa melanggar asumsi dasar analisis. Kondisi tersebut meningkatkan keandalan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap berikutnya. Dengan demikian, analisis korelasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki dasar statistik yang memadai.

Setelah seluruh asumsi analisis terpenuhi, tahap selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel *job demands* dan *work engagement* pada responden penelitian. Analisis menggunakan teknik korelasi Pearson *Product Moment* sesuai dengan tujuan penelitian dan karakteristik data yang diperoleh. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Sig. (p)	N
<i>Job Demands – Work Engagement</i>	-0,280	0,001	127



Hasil pengujian hipotesis Tabel 4 memberikan dasar empiris untuk menjelaskan keterkaitan antara *job demands* dan *work engagement* pada responden penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan pada salah satu variabel berkaitan dengan perubahan pada variabel lainnya sehingga mendukung pengujian terhadap rumusan masalah yang diajukan. Besarnya koefisien korelasi juga memberikan informasi mengenai tingkat keeratan hubungan yang ditemukan pada sampel penelitian. Interpretasi mengenai arah hubungan, implikasi teoretis, serta keterkaitannya dengan penelitian terdahulu akan dibahas secara lebih mendalam pada bagian pembahasan.

Pembahasan

Hubungan negatif antara *job demands* dan *work engagement* pada Pegawai Negeri Sipil Balai Besar POM di Medan memperlihatkan bahwa meningkatnya tuntutan pekerjaan tidak selalu diikuti oleh kemampuan pegawai untuk mempertahankan energi dan keterlibatan dalam menjalankan tugas. Fenomena ini mencerminkan adanya proses penyesuaian psikologis ketika tekanan pekerjaan mulai menyerap sumber daya yang dimiliki individu. Dalam kondisi demikian, perhatian dan energi yang semula dapat diarahkan untuk menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta konsentrasi terhadap pekerjaan beralih pada upaya memenuhi berbagai tuntutan operasional yang harus diselesaikan. Situasi tersebut sejalan dengan mekanisme yang dijelaskan dalam *Job Demands–Resources Theory*, yaitu ketika tuntutan pekerjaan tidak diimbangi oleh sumber daya yang memadai, proses motivasional akan melemah dan secara bersamaan muncul *health impairment process* yang mengurangi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, hubungan yang ditemukan dalam penelitian ini tidak hanya menggambarkan adanya keterkaitan statistik, tetapi juga merefleksikan dinamika psikologis yang berkembang di lingkungan kerja dengan tingkat kompleksitas tugas yang tinggi.

Pemaknaan terhadap temuan tersebut menjadi lebih utuh ketika ditempatkan dalam konteks penelitian sebelumnya. Aprilianingsih dan Frianto (2022) melaporkan kecenderungan yang serupa pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi, sehingga hubungan negatif antara *job demands* dan *work engagement* tampaknya tidak terbatas pada satu jenis organisasi tertentu. Dalam perspektif yang lebih luas, Sinurat et al. (2026) menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki kontribusi yang besar terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penurunan keterikatan kerja sebagai konsekuensi dari meningkatnya tuntutan pekerjaan berpotensi memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kesamaan arah temuan tersebut memperlihatkan bahwa besarnya tekanan pekerjaan bukan satu-satunya persoalan yang perlu diperhatikan. Yang lebih menentukan adalah kemampuan organisasi menyediakan kondisi kerja yang memungkinkan pegawai tetap mempertahankan energi, fokus, dan komitmennya ketika menghadapi berbagai tuntutan yang muncul dalam pelaksanaan tugas.

Meskipun demikian, hubungan antara *job demands* dan *work engagement* tidak dapat dipahami sebagai pola yang berlaku secara universal. Astuti et al. (2025) menunjukkan bahwa pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap keterikatan kerja dapat berubah ketika *job satisfaction* dan *work-life balance* berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan tersebut. Pandangan yang serupa juga dikemukakan oleh Putri dan Primanita, yang menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor yang memperkuat *work engagement*. Perbedaan hasil ini memperlihatkan bahwa respons pegawai terhadap tekanan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kondisi yang melingkupi pengalamannya. Tuntutan yang sama dapat dipersepsikan sebagai kesempatan untuk berkembang apabila pegawai memperoleh dukungan yang memadai



dan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ketika sumber daya tersebut tidak tersedia secara optimal, tekanan kerja lebih mudah dipersepsikan sebagai hambatan yang menguras energi psikologis. Dengan kata lain, hubungan negatif yang ditemukan pada penelitian ini perlu dipahami sebagai refleksi dari konteks organisasi yang spesifik, bukan sebagai karakteristik yang melekat pada *job demands* itu sendiri.

Hubungan negatif yang ditemukan dalam penelitian ini juga memperlihatkan bahwa respons pegawai terhadap tuntutan kerja tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai akibat dari besarnya beban pekerjaan semata. Persepsi individu terhadap tuntutan tersebut sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang tersedia untuk menghadapinya. Pada lingkungan kerja yang mampu menghadirkan kepuasan kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta dukungan organisasi yang memadai, tuntutan kerja lebih mungkin dimaknai sebagai tantangan yang mendorong perkembangan kompetensi. Sebaliknya, ketika sumber daya tersebut belum mencukupi, tuntutan yang sama lebih mudah dipersepsikan sebagai hambatan yang menguras energi psikologis dan mengurangi keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya. Perspektif ini membantu menjelaskan mengapa hubungan antara *job demands* dan *work engagement* sering kali memperlihatkan variasi pada berbagai penelitian. Astuti et al. (2025) menunjukkan bahwa pengaruh *job demands* terhadap *work engagement* dapat berubah ketika dimediasi oleh *job satisfaction* dan *work-life balance*. Temuan Putri dan Primanita juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap keterikatan pegawai, sehingga keberadaan faktor-faktor tersebut dapat mengubah cara individu memaknai tekanan pekerjaan.

Sudut pandang yang sama semakin diperkuat oleh berbagai temuan mengenai peran lingkungan organisasi sebagai sumber daya psikologis bagi pegawai. Hubungan positif antara *work-life balance* dan *work engagement* yang dilaporkan Farahdila (2026), serta temuan Salsabila dan Halida (2025) mengenai kontribusi kualitas kehidupan kerja terhadap keterikatan pegawai, menunjukkan bahwa organisasi memiliki ruang yang besar untuk meminimalkan dampak negatif tuntutan pekerjaan. Dukungan tersebut tidak hanya diwujudkan melalui pengaturan beban kerja, tetapi juga melalui penciptaan iklim kerja yang sehat, komunikasi yang terbuka, dan kesempatan bagi pegawai untuk menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan personal. Dalam situasi seperti itu, energi psikologis pegawai lebih terpelihara sehingga mereka tetap mampu mempertahankan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi terhadap pekerjaan walaupun dihadapkan pada target serta tanggung jawab yang tinggi. Dengan demikian, dinamika keterikatan kerja lebih tepat dipahami sebagai hasil interaksi antara karakteristik pekerjaan dan kualitas lingkungan organisasi, bukan sebagai konsekuensi langsung dari besarnya *job demands* saja.

Peran sumber daya organisasi menjadi semakin nyata ketika dikaitkan dengan kemampuan pegawai mempertahankan keterikatan kerja di tengah tekanan pekerjaan yang terus berkembang. Dukungan yang diberikan organisasi bukan hanya berbentuk fasilitas kerja, tetapi juga mencakup penghargaan, kesempatan pengembangan kompetensi, kepemimpinan yang suportif, serta keyakinan bahwa organisasi hadir ketika pegawai menghadapi kesulitan. Kondisi tersebut membangun rasa aman dan kepercayaan yang pada akhirnya membantu pegawai memandang tuntutan kerja secara lebih adaptif. Temuan Geubrina et al. (2026) memperlihatkan bahwa *perceived organizational support* berhubungan positif dengan *work engagement*, sedangkan Rizal dan Sebayang (2026) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang disertai kualitas kehidupan kerja yang baik mampu mempertahankan keterikatan pegawai meskipun mereka menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi. Dalam kerangka *Job Demands-Resources*



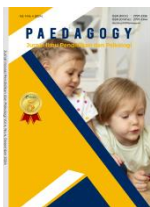
Theory, dukungan tersebut berfungsi sebagai *job resources* yang mampu menyeimbangkan dampak *job demands*, sehingga organisasi memiliki posisi strategis dalam menjaga keberlangsungan motivasi kerja pegawai.

Di sisi lain, respons terhadap tuntutan pekerjaan juga dipengaruhi oleh kapasitas psikologis yang dimiliki setiap individu. Pegawai yang memiliki kesejahteraan psikologis, motivasi intrinsik, dan gairah terhadap pekerjaannya cenderung lebih mampu mengelola tekanan tanpa kehilangan komitmen terhadap tugas yang dijalankan. Deastri et al. (2026) menjelaskan bahwa *well-being* berperan dalam hubungan antara *job demands-resources* dan kinerja, sementara Li et al. (2026) menunjukkan bahwa *work passion* serta lingkungan kerja yang mendukung mampu mempertahankan *work engagement* meskipun tingkat tuntutan pekerjaan relatif tinggi. Perspektif tersebut memberikan pemahaman bahwa tekanan kerja tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang sama pada setiap pegawai karena dipengaruhi oleh kombinasi antara sumber daya personal dan dukungan organisasi. Oleh sebab itu, strategi peningkatan keterikatan kerja tidak cukup hanya diarahkan pada pengurangan beban kerja, tetapi juga perlu memperkuat faktor-faktor psikologis yang membantu pegawai menghadapi tekanan secara lebih konstruktif.

Konteks organisasi tempat penelitian ini dilakukan turut memberikan penjelasan terhadap pola hubungan yang ditemukan. PNS Balai Besar POM di Medan menjalankan fungsi pengawasan obat dan makanan yang menuntut ketelitian tinggi, kepatuhan terhadap regulasi, akurasi dalam pengambilan keputusan, serta tanggung jawab terhadap perlindungan kesehatan masyarakat. Tugas tersebut tidak hanya melibatkan aktivitas administratif, tetapi juga inspeksi lapangan, pengujian laboratorium, evaluasi dokumen, dan koordinasi lintas pihak yang berlangsung secara bersamaan. Kombinasi tuntutan tersebut berpotensi meningkatkan beban kognitif maupun emosional sehingga hubungan negatif antara *job demands* dan *work engagement* menjadi lebih mudah dipahami dalam konteks ini. Karakteristik pekerjaan tersebut berbeda dengan organisasi lain seperti perguruan tinggi, rumah sakit, hotel, lembaga pemasyarakatan, maupun institusi kepolisian yang menjadi lokasi berbagai penelitian sebelumnya, sehingga variasi hasil antarpelitian merupakan konsekuensi yang wajar dari perbedaan karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan sumber daya yang tersedia bagi pegawai. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya memperluas penerapan *Job Demands-Resources Theory* pada organisasi sektor publik di Indonesia, tetapi juga menegaskan bahwa pengelolaan tuntutan kerja perlu disesuaikan dengan karakteristik tugas pengawasan agar *work engagement* dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

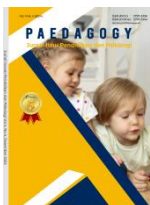
Hubungan negatif yang teridentifikasi antara *job demands* dan *work engagement* menggambarkan bahwa keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya tanggung jawab yang harus diselesaikan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia. Pada konteks PNS Balai Besar POM di Medan, kompleksitas fungsi pengawasan, pengujian, serta pelayanan publik menempatkan pegawai pada situasi kerja yang memerlukan energi fisik maupun psikologis secara berkelanjutan. Ketika tekanan tersebut tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai, antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan cenderung mengalami penurunan. Temuan ini sekaligus memperluas bukti empiris mengenai penerapan *Job Demands-Resources Theory* pada organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik tugas regulatif dan pengawasan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi.



Nilai praktis penelitian ini terletak pada perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang memandang kesejahteraan psikologis pegawai sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian kinerja organisasi. Pengaturan beban kerja yang proporsional, penguatan *job resources*, peningkatan dukungan organisasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif merupakan langkah yang dapat membantu mempertahankan keterikatan pegawai tanpa mengurangi kualitas pelayanan kepada masyarakat. Ruang pengembangan kajian masih terbuka melalui pelibatan variabel seperti *work-life balance*, *job satisfaction*, *perceived organizational support*, maupun *psychological well-being* sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antarvariabel secara lebih mendalam. Pengujian pada instansi pemerintah lain dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda juga diperlukan agar pemahaman mengenai dinamika *work engagement* di sektor publik semakin komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alisa, R. N., & Said, L. R. (2025). Between *job demands* and *work engagement*: Considering the mediating role of *work-life balance* and *perceived organizational support*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 15(1), 143–156. <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/5309941>
- Anggraini, S. W., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan antara tuntutan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan tetap PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(7), 27–29. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/47978>
- Aprilianingsih, A., & Frianto, A. (2022). Pengaruh *job demands* dengan *work engagement* pada tenaga kependidikan di perguruan tinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 173–182. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16798>
- Astuti, I. D., Partina, A., & Amalia, B. A. (2025). Pengaruh *work life balance* dan *job demands* terhadap *work engagement* yang dimediasi *job satisfaction*: Studi pada anggota Biro Logistik Polda DIY. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 6(2), 119–136. <https://www.journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb/article/view/622>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands–resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). *Job demands–resources theory*: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Deastri, L. H., Diana, R., & Listyowati, A. (2026). Peran *well-being* dalam hubungan antara *job demand-resources* dengan kinerja. *Psikologia: Jurnal Psikologi*, 11(2), 1–13. <https://psikologia.umsida.ac.id/index.php/psikologia/article/view/1933>
- Farahdila, E. F. (2026). *Hubungan antara work life balance dengan work engagement pada karyawan Hotel X* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Malang). <https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/29524/>
- Geubrina, A., Erwin, E., & Dewi, W. N. (2026). Hubungan *perceived organizational support* (POS) dengan *work engagement* pada perawat. *Bunda Edu-Midwifery Journal (BEMJ)*, 9(2), 173–178. <https://bemj.akbidbunda.ac.id/BEMJ/article/view/744>



- Hamid, A. N., Beninda, S. P., Rahmadani, R., & Zadly, M. K. (2025). Meningkatkan *work engagement*: Strategi praktis untuk membangun tim bersemangat dan produktif di lingkup BPSDM. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(12), 13–18. <https://padangjurnal.web.id/index.php/menulis/article/view/737>
- Harahap, S. W. (2023). *Pengaruh work-life balance terhadap profesionalisme melalui mediasi kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area). <https://repositori.uma.ac.id/jspui/handle/123456789/19612>
- Istanti, E., Kusmaningtyas, A., Mujanah, S., & Suherman, A. D. G. (2025). Peran *work engagement* dalam memediasi kecerdasan emosional, spiritual, dan intelektual terhadap kinerja dosen: Efek moderasi dukungan organisasi. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 25(3), 277–290. <https://doi.org/10.31599/wkcc6176>
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors influencing motivation and *work engagement* of healthcare professionals. *Materia Socio-Medica*, 34(3), 216. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9559882/>
- Li, M., Liu, Y., Ma, E., & Zhang, X. (2026). Igniting doctoral students' *work engagement*: The roles of managing up atmosphere and *work passion* within their research groups from a *job demands-resources* perspective. *Higher Education*, 91(4), 1449–1468. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-025-01479-z>
- Pratomo, A. G., & Syaebani, M. I. (2025). *Job demands* dan *resources* terhadap kinerja tugas. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 26(2), 112–134. <https://jurnal.umsu.ac.id:444/index.php/mbisnis/article/view/26355>
- Putri, A. R., & Primanita, R. Y. (2025). Kontribusi *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada perawat di RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*, 8(4), 724–731. <https://jurnal.uns.ac.id/SHES/article/view/109577>
- Rifatbegovic, N., Mahmutović, I., & Delić, A. (2026). Managerial competencies as predictors of employee *work engagement* in healthcare organizations: A *job demands-resources* perspective. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 13(1), 66–80. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v13i1.2182>
- Rizal, A. S., & Sebayang, D. K. A. (2026). The effect of *job demand*, quality of *work life*, and *perceived organizational support* on *work engagement* with *self-determination* as a mediation variable on corrective institution employees in Indonesia. *Veredas do Direito*, 23(1), e234194–e234194. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n1.4194>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Salsabila, F. I., & Halida, A. N. (2025). Studi literatur: Analisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap keterikatan kerja pada karyawan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(1), 103–112. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/65162>
- Sinurat, H., Raga, R. A., Pertiwi, H. P., Gusti, M. A., Sirait, A. R. S., & Nuraini, M. (2026). Pengaruh beban kerja, *work engagement*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Sumatera Barat. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(1), 80–91. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v9i1.1977>



- Trung, C. T. T., Teh, C. J., & Tee, P. K. (2026). The impact of *psychological capital* on employee *work engagement* in Vietnam's securities firms: The mediating role of *psychological well-being* and the moderating role of *perceived organizational support*. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2654115. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2654115>
- WS, S. K., Muryati, M., & Mas, N. (2026). Pengaruh beban kerja dan strategi manajemen SDM terhadap *burnout* pada tenaga kesehatan melalui intervensi organisasional sebagai variabel mediasi di RSUD Prof. Dr. HM Chatib Quzwain. *Jesya*, 9(1), 448–460. <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/2624>