

## PENGARUH *JOB DEMANDS-RESOURCES* (JD-R) TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI RSUD LAMADDUKELLENG WAJO

Widia Ramadhany Husain<sup>1\*</sup>, Anwar Ramli<sup>2</sup>, Syamsuriyati<sup>3</sup>

Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit, Universitas Megarezky<sup>1</sup>, Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar<sup>2</sup>, Program Studi Magister Kesehatan Reproduksi, Universitas Megarezky<sup>3</sup>

\*Corresponding Author : widiahusain@gmail.com

### ABSTRAK

Manajemen rumah sakit dihadapkan pada berbagai tantangan terutama terkait dengan kinerja karyawan. Terutama untuk masalah kinerja dokter dan perawat terkait erat dengan keselamatan pasien. Di lingkungan perawatan kesehatan, *employee engagement* sangat penting karena dapat memengaruhi kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien. Penelitian bertujuan untuk melihat pengaruh *job demands-resources* (JD-R) terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukelleng Wajo. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan rancangan *cross sectional*. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan besar sampel sebanyak 37 karyawan di RSUD Lamadukelleng Wajo. Alat pengumpulan data dengan menggunakan instrumen *The Experience and Evaluation of Work (QEEW)*, *generalized self-efficacy scale*, *Life Orientation Test – Revised*, dan *Gallup's Employee engagement Survey Q12*. Analisis data penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job demands* berpengaruh (secara negatif) terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukelleng Wajo ( $\beta = -0,280$ ;  $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ ). Sementara *Job resources* berpengaruh (secara positif) terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukelleng Wajo ( $\beta = 0,379$ ;  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Selain itu, *Personal resources* berpengaruh (secara positif) terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukelleng Wajo ( $\beta = 0,285$ ;  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Pada penelitian ini *job demands-resources* (JD-R) secara parsial dan bersama-sama berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian ini menyarankan agar pihak rumah sakit perlu secara berkala memantau dan mengevaluasi tingkat *job demand* yang dirasakan oleh karyawan dengan survei kepuasan kerja dan evaluasi rutin untuk meningkatkan *employee engagement*.

**Kata kunci** : *employee engagement, job demands, job resources, personal resources*

### ABSTRACT

*Hospital management faces various challenges, especially related to employee performance. In particular, the performance of doctors and nurses is closely related to patient safety. In the healthcare environment, employee engagement is crucial as it can affect patient care quality. This research employs a quantitative approach with a cross-sectional design. The sampling method used in this study is purposive sampling, with a total of 37 employees at Lamadukelleng Wajo General Hospital as the sample. Data collection tools used include The Experience and Evaluation of Work (QEEW), Generalized Self-Efficacy Scale, Life Orientation Test – Revised, and Gallup's Employee engagement Survey Q12. The data analysis in this study uses multiple linear regression tests. The results of the study show that job demands negatively affect employee engagement at Lamadukelleng Wajo General Hospital ( $\beta = -0.280$ ;  $p\text{-value} = 0.001 < 0.05$ ). Meanwhile, job resources positively affect employee engagement at Lamadukelleng Wajo General Hospital ( $\beta = 0.379$ ;  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ). In addition, personal resources also positively affect employee engagement at Lamadukelleng Wajo General Hospital ( $\beta = 0.285$ ;  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ). In this study, job demands-resources (JD-R) partially and collectively influence employee engagement. This research suggests that the hospital management should regularly monitor and evaluate the level of job demands perceived by employees through job satisfaction surveys and routine evaluations to enhance employee engagement.*

**Keywords** : *job demands, job resources, personal resources, employee engagement*

## PENDAHULUAN

Era revolusi industri 4.0 mengakibatkan perubahan atau distrupsi di banyak lini salah satunya pada sektor kesehatan seperti Rumah sakit. Manajemen Rumah sakit dihadapkan pada berbagai tantangan terutama terkait dengan kinerja karyawan. Kompleksnya tantangan yang harus dihadapi menjadikan kinerja karyawan adalah salah satu tantangan paling mendasar. Kinerja karyawan merupakan fenomena yang berkaitan dengan aspek efektivitas, manajemen pengetahuan, kualitas, manajemen, pembiayaan, dan pengembangan organisasi. Terutama untuk masalah kinerja dokter dan perawat terkait erat dengan keselamatan pasien (Platis et al., 2015).

Saat ini organisasi membutuhkan karyawan yang secara psikologis terhubung dengan pekerjaannya. Tidak hanya sebatas itu saja, namun juga organisasi membutuhkan karyawan yang proaktif dan memiliki komitmen untuk menunjukkan kualitas kinerja yang terbaik. Bakker & Demerouti (2009) menyatakan bahwa pekerja dengan performa kerja yang cenderung lebih baik dibanding rekannya, akan memiliki level *employee engagement* yang tinggi pada dirinya. Pekerja yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan lebih sering memiliki emosi positif pada saat bekerja (Bakker & Demerouti, 2009). Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya atau sering dikenal dengan istilah *employee engagement* (Bakker & Leiter, 2010).

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan adalah faktor kunci dalam kesuksesan organisasi, termasuk rumah sakit. Di lingkungan perawatan kesehatan, keterlibatan karyawan sangat penting karena dapat memengaruhi kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien. Namun, penelitian menunjukkan bahwa karyawan di rumah sakit sering menghadapi tantangan yang unik dalam hal keterlibatan, terutama karena aliran kerja yang padat dan tekanan kerja yang tinggi (Maslach et al., 2001). Kurangnya dukungan organisasi, komunikasi yang buruk, dan ketidakpastian dalam peran kerja juga dapat menjadi faktor yang menghambat keterlibatan karyawan di rumah sakit (Aiken et al., 2002). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan di rumah sakit sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pasien.

Data global terkait EE menunjukkan bahwa pada Januari 2020, 41% karyawan secara global mengalami keterlibatan (*engagement*). 38% karyawan tidak mengalami keterlibatan (*disengaged*), dan 21% karyawan tidak mengalami keterlibatan secara aktif. Jumlah karyawan yang mengalami *disengaged* dinilai sangat merugikan. Diperkirakan bahwa karyawan yang tidak *engaged* merugikan organisasi di Amerika Serikat sebesar antara \$250 dan \$350 miliar setahun. Menurut survei yang dilakukan sekitar 10 tahun lalu terhadap sekitar 600 CEO dari negara-negara di seluruh dunia, meningkatkan *employee engagement* adalah salah satu masalah terpenting yang dihadapi oleh manajemen. Adapun di Asia sendiri, sekitar 41% karyawan menunjukkan keterlibatan, 37% tidak terlibat, dan 22% tidak terlibat secara aktif (Peakon, 2020).

Salah satu konsekuensi dari *engagement* yang buruk adalah terjadinya turnover. Berbagai teori dan hasil penelitian telah membuktikan hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan turnover (Ali Memon et al., 2014; Harter et al., 2002; Wake & Green, 2019). Diyakini bahwa dengan melakukan intervensi untuk mengukur dan meningkatkan *employee engagement*, dapat berkontribusi pada penurunan angka turnover (Collini et al., 2015; Saks, 2006). Turnover berakibat buruk bagi kualitas pelayanan kepada pasien dan membuat rumah sakit harus mengeluarkan biaya yang mahal (Globerson & Malki, 1980), sehingga meningkatkan *employee engagement* dapat mendorong karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dimana mereka bekerja saat ini (Tullar et al., 2016).

Saat ini sekitar 40% profesional kesehatan (dokter, perawat, dan bidan) akan mengundurkan diri dari pekerjaannya karena ketidakpuasan terhadap pekerjaannya (Bersin,

2014). Masalah turnover dialami oleh berbagai negara di dunia, secara global, angka turnover perawat di rumah sakit berkisar antara 10-21% (Rindu et al., 2020). Pada industri perumaha-sakitan diketahui bahwa pada tahun 2018, angka turnover rumah sakit di seluruh dunia adalah 19,1% dan mengalami penurunan sebesar 1,3% pada tahun 2019 menjadi 17,8% (NSI, 2020). Meskipun diprediksi akan ada penurunan, namun angka turnover rumah sakit tersebut, masih tergolong tinggi. Pada tahun 2021, angka turnover di berbagai Negara meningkat sebanyak 6,4% dari tahun sebelumnya dan berada pada angka 25,9% (Arifah, 2024).

Indonesia juga memiliki angka turnover rumah sakit yang cukup tinggi, sebesar 20,8% pada tahun 2019 (Susanti et al., 2020). Berdasarkan beberapa penelitian di Indonesia tercatat di Sumatera Barat turnover perawat cukup tinggi di rumah sakit swasta tercatat 24,3% Aryanto (2011), sedangkan di Bogor sebesar 24,3% (Mardiana et al., 2014). Data yang tercatat di Rumah Sakit Swasta Surabaya sejak tahun 2014-2016 yaitu sebesar 13,67%, 13,69%, 16,91% (Asmara, 2018). Menurut penelitian Tobing (2010) di tiga rumah sakit swasta kota Medan tercatat rata-rata tingkat turnover perawat setiap tahunnya masing-masing sebesar 34,88%, 26,19%, dan 24,60%. Turnover perawat di salah satu rumah sakit yang ada di Makassar didapatkan pada tahun 2010 sebanyak 15%, tahun 2011 sebanyak 12,87%, dan tahun 2012 sebanyak 10,18% (Anik et al., 2013). Menurut Elizabeth (2012) tingkat turnover pelayanan kesehatan sebesar 23% dari keseluruhan turnover karyawan dan 50% di antaranya adalah perawat. Tingginya prevalensi turnover di rumah sakit di Indonesia dan di luar negeri tentu akan berdampak buruk terhadap pelayanan kesehatan yang akan merugikan pasien dan keluarga.

Tuntutan kerja yang berlebih, tekanan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri dan rendahnya *employee engagement* karyawan terhadap peran dalam pekerjaannya tersebut merupakan faktor utama terjadinya fenomena tingginya tingkat turnover tersebut (Aamodt, 2004). Setiap permasalahan mengenai *employee engagement* tentu memiliki faktor yang beragam. Menurut Schaufeli & Bakker (2003), terdapat dua hal yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja (*employee engagement*), yaitu model JD-R (*job demand-resources model*) dan modal psikologis (*psychological capital*). Pada penelitian sebelumnya dengan menggunakan modal psikologis sebagai variabel yang berhubungan dengan *employee engagement*, ditemukan bahwa tidak ada hubungan antara modal psikologis dengan *employee engagement*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Indrianti & Hadi (2012) menyebutkan bahwa level *employee engagement* yang tinggi tidak ditunjukkan oleh tingginya modal psikologis juga. Lebih lanjut pada penelitian tersebut menemukan bahwa model JD-R memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Bakker & Demerouti (2008) menyebutkan bahwa JD-R secara langsung mempengaruhi *employee engagement* dalam diri karyawan. Oleh karena itu saran dari beberapa peneliti menyebutkan bahwa sebaiknya perlu untuk diteliti dari variabel lain yaitu model JD-R.

RSUD Lamadukkelleng merupakan rumah sakit umum daerah milik pemerintah dan merupakan rumah sakit tipe C yang terletak di Jalan Kartika Chandra Kirana, Nomor 9, Sengkang, Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kadir et al. (2017) di RSUD Lamadukkelleng diperoleh data dari 115 responden, menunjukkan bahwa sebanyak 40,9% perawat merasa tidak puas dengan pekerjaannya sehingga berpengaruh terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan. Selain ketidakpuasan dalam pekerjaan penelitian ini juga menunjukkan sebanyak 68,7% perawat mengalami konflik peran. Penyebab ketidakpuasan dan konflik peran yang dirasakan perawat tersebut yaitu stress kerja yang dialami perawat.

Berdasarkan penilaian kinerja perawat yang dilakukan Khaeriah (2019) pada bulan Mei di ruang rawat inap RSUD Lamadukkelleng tahun 2019 didapatkan 81 perawat pelaksana memiliki tingkat kinerja kurang baik sebanyak 54,7%. Pada bulan Juni perawat pelaksana

memiliki tingkat kinerja kurang baik sebanyak 60% dan pada bulan Juli persentase tingkat kinerja kurang baik sebanyak 65%. Artinya selama 3 bulan terakhir tersebut tingkat kinerja perawat kurang baik dan tentu saja berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja pada perawat. Selain itu, masih adanya perawat yang merasa tertekan akan pekerjaannya sehingga berdampak pada kepuasan kerja bagi perawat. Selain itu pada penelitian Halijah (2021) kepuasan kerja perawat di RSUD Lamadukkelleng pada tahun 2021 telah meningkat menjadi 91%.

Ketiadaan data turnover dan data kepuasan seluruh pegawai dari RSUD Lamadukkelleng Wajo juga menjadi salah satu acuan untuk meneliti. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *job demand-resources* terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukkelleng Wajo.

## METODE

Jenis penelitian ini ialah kuantitatif, menggunakan pendekatan cross sectional. Penelitian dilaksanakan di RSUD Lamadukkelleng Wajo pada bulan Juli 2024. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan di RSUD Lamadukkelleng Wajo. Penarikan sampel untuk penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti, penelitian ini dianggap homogen karena sampel yang diambil karyawan pada RSUD Lamadukkelleng Wajo.

Adapun kriteria inklusi dalam penarikan sampel adalah karyawan yang sedang aktif bekerja di rumah sakit, merupakan tenaga kesehatan yang memiliki jabatan struktural, dan bersedia menjadi responden serta ikut terlibat dalam penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut maka jumlah sampel yang diteliti sebanyak 37 karyawan di RSUD Lamadukkelleng Wajo. Variabel independen yaitu *job demands*, *job resources*, dan *personal resources*. Variabel dependen yaitu *employee engagement*. Variabel diukur menggunakan kuesioner baku yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Instrumen penelitian menggunakan *The Experience and Evaluation of Work (QEEW)* untuk variabel *job demands* dan *job resources*, *generalized self-efficacy scale*, *Life Orientation Test – Revised* untuk variabel *personal resources*, dan *Gallup's Employee engagement Survey Q12* untuk variabel *personal resources*. Cara pengukuran dengan menggunakan kuesioner dan analisis data hasil penelitian menggunakan analisis univariat dan bivariat (regresi linear berganda).

## HASIL

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rata-rata umur 44,16 tahun dengan rentang umur yaitu 41-45 tahun sebanyak 11 responden (29,7%). Sedangkan paling sedikit responden berada dalam rentang umur 31-35 tahun yaitu 2 responden (5,4%). Jenis kelamin responden terdiri dari jenis kelamin laki-laki sebesar 8 responden (21,6%) sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 29 responden (78,4%). Hal ini menunjukkan bahwa kelompok jenis kelamin terbanyak dari hasil penelitian ini adalah perempuan sebagai responden.

Berdasarkan pendidikan terakhir responden, paling banyak yaitu tingkat D4/S1/Sederajat sebanyak 23 responden (62,2%). Sedangkan paling sedikit yaitu tingkat S3 sebanyak 1 responden (2,7%). Berdasarkan lama kerja responden, mayoritas responden berada pada rata-rata lama kerja 16,32 tahun dengan rentang 16-20 tahun sebanyak 13 responden (35,1%). Berdasarkan status kepegawaian responden, semua responden berstatus PNS (100%). Sedangkan untuk jabatan, mayoritas responden adalah Kepala/Ketua di rumah sakit tersebut yaitu sebanyak 26 responden (70,3%).

**Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Umum di RSUD Lamaddukkelleng Wajo Tahun 2024 (n=37)**

Karakteristik responden	Mean ± SD	Frekuensi (n)	Persentase (%)
<b>Umur</b>	44.16 ± 6.26		
31-35 tahun		2	5.4
36-40 tahun		9	24.3
41-45 tahun		11	29.7
46-50 tahun		9	24.3
> 50 tahun		6	16.2
<b>Jenis kelamin</b>			
Laki-laki		8	21.6
Perempuan		29	78.4
<b>Pendidikan</b>			
D3/Sederajat		2	5.4
D4/S1/Sederajat		23	62.2
S2		11	29.7
S3		1	2.7
<b>Lama Kerja</b>	16.32 ± 6.83		
1-5 tahun		5	13.5
6-10 tahun		3	8.1
11-15 tahun		7	18.9
16-20 tahun		13	35.1
> 20 tahun		9	24.3
<b>Status Kepegawaian</b>			
PNS		37	100.0
<b>Jabatan</b>			
Kepala/Ketua		26	70.3
Koordinator		4	10.8
Kepala Seksi		3	8.1
Staff		4	10.8

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Variabel	Uji T			Uji F		Uji R <sup>2</sup>
	Koefisien	T	Sig.	F	Sig.	R square
(Constanta)	7.741	1.818	0.078			
<i>Job demands</i> (X1)	-0.280	-3.562	0.001			
<i>Job resources</i> (X2)	0.379	6.259	0.000			
<i>Personal resources</i> (X3)	0.285	5.584	0.000	41.071	0.000	0.789

### Uji F

Berdasarkan tabel 2, diketahui nilai Sig. adalah  $0,000 < 0,05$ , artinya ada pengaruh secara bersama-sama variabel *job demands* (X1), *job resources* (X2), dan *personal resources* (X3) terhadap *employee engagement* (Y). Untuk nilai F hitung pada tabel sebesar  $41,071 > F$  tabel 2,88, artinya ada pengaruh variabel *job demands* (X1), *job resources* (X2), dan *personal resources* (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *employee engagement* (Y).

### Uji T

Berdasarkan tabel 2 dalam uji Regresi Linear Berganda, diketahui variabel *job demands* (X1) memiliki nilai Sig.  $0,001 < 0,05$  dengan nilai T hitung  $3,562 > T$  tabel 2,032, artinya ada pengaruh secara parsial variabel *job demands* (X1) terhadap *employee engagement* (Y). Sedangkan variabel *job resources* (X2) memiliki nilai Sig.  $0,000 < 0,05$  dengan nilai T hitung



6,259 < T tabel 2,032, artinya ada pengaruh variabel *job resources* (X2) secara parsial terhadap *employee engagement* (Y). Pada variabel *personal resources* (X3) memiliki nilai Sig. 0,000 > 0,05 dengan nilai T hitung 5,584 < T tabel 2,032, artinya ada pengaruh variabel *personal resources* (X3) secara parsial terhadap *employee engagement* (Y). Sehingga secara parsial, variabel *job demands* (X1), *job resources* (X2), dan *personal resources* (X3) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Y) Karyawan di RSUD Lamadukkelleng Wajo.

### Uji R<sup>2</sup> (R Square)

Berdasarkan tabel 2, diketahui nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,789. Besarnya angka koefisien determinasi (R Square) adalah 0,789 atau 78,9%, yang artinya variabel *job demands* (X1), *job resources* (X2), dan *personal resources* (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *employee engagement* (Y) sebesar 78,9%. Sedangkan sisanya yaitu 100% - 78,9% = 21,1% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil tabel 2, dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 7,741 - 0,280 X1 + 0,379 X2 + 0,285 X3 + e$$

Dari hasil persamaan yang dipaparkan maka dapat diinterpretasikan bahwa *job resources* (X2) dan *personal resources* (X3) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y), sedangkan *job demands* (X1) berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* (Y). Dasar pengambilan keputusan hipotesis penelitian diterima atau ditolak berdasarkan nilai Sig atau Probabilitas (p value) < 0,05. Hasil pengujian memperoleh nilai sig variabel *job demands* (X1), *job resources* (X2) dan *personal resources* (X3) lebih kecil dari 0,05, Artinya ketiga variabel tersebut signifikan.

Untuk menentukan variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel Y, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi (Beta) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independent yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Y adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar. Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa variabel *job resources* (X2) adalah variabel yang memiliki koefisien beta yang paling besar yaitu 0,379. Artinya variabel lebih banyak dipengaruhi oleh variabel *job resources* (X2) dibandingkan dengan variabel lain. Koefisien yang dimiliki oleh variabel *job resources* (X2) bertanda positif, hal ini yang berarti bahwa semakin baik *job resources* yang dialami oleh karyawan, maka semakin meningkat *employee engagement* karyawan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh *Job Demands* terhadap *Employee Engagement* Karyawan

Hasil penelitian diketahui bahwa *job demands* berpengaruh (secara negatif) terhadap *employee engagement*. Penelitian menunjukkan bahwa *job demands* memengaruhi *employee engagement* secara signifikan ( $\beta = -0,280$ ;  $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ ). Jika semakin tinggi *job demands* maka akan membuat *employee engagement* semakin rendah dan berlaku sebaliknya yaitu apabila *job demands* berkurang maka dapat mengakibatkan meningkatnya *employee engagement*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ahmed (2019) & Jazilah (2020) bahwa *job demands* yang tinggi dapat berdampak negatif pada keterlibatan kerja, yang berpotensi menyebabkan kelelahan. Beban kerja dan tuntutan emosional diidentifikasi sebagai faktor kritis yang memengaruhi tingkat keterlibatan (Ahmed, 2019). Namun, hubungan antara *job demands* dan keterlibatan itu rumit, dengan beberapa tuntutan yang berpotensi memiliki efek positif pada *engagement*. Kepuasan kebutuhan psikologis, seperti otonomi dan kompetensi, dapat memediasi hubungan antara *job demands* dan *engagement* (Albrecht, 2015). Untuk mempertahankan tingkat *engagement* yang sehat, organisasi harus fokus pada peningkatan

sumber daya pekerjaan dan mengelola tuntutan tantangan secara efektif (Jazilah, 2020). Penelitian oleh Bakker & Demerouti (2007) menunjukkan bahwa peningkatan *job demands* cenderung berhubungan negatif dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Hal ini terjadi karena tingginya tuntutan kerja berpotensi menguras energi psikologis karyawan, sehingga menurunkan semangat dan motivasi mereka dalam bekerja. Studi yang lebih baru oleh Crawford et al. (2010) juga mendukung temuan ini, di mana *job demands* yang tinggi ditemukan dapat mengurangi *employee engagement* akibat kelelahan fisik dan mental yang diakibatkan oleh pekerjaan yang berat.

Pada penelitian Nurstya Ramadhani & Hadi (2018) tidak adanya pengaruh *job demands* terhadap *employee engagement* pada staff account officer di PT. X wilayah Jombang kemungkinan disebabkan oleh masa kerja yang relatif singkat dan status mereka sebagai karyawan belum tetap. Hal ini didukung oleh data demografis yang menunjukkan bahwa 62% responden memiliki masa kerja sekitar 7-12 bulan. Masa kerja yang singkat atau status sebagai karyawan baru menyebabkan *job demands* yang mereka terima dianggap sebagai tantangan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuan mereka kepada perusahaan. Akibatnya, meskipun tuntutan pekerjaan terasa berat, mereka tetap termotivasi, berdedikasi, dan berusaha melakukan yang terbaik. Hal ini sejalan dengan temuan Kristine Field & Hendrina Buitendach (2012) yang menyatakan bahwa *job demands* dalam bentuk tantangan akan berdampak positif terhadap *employee engagement*, karena karyawan melihatnya sebagai kesempatan untuk mengatasi tantangan dari perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.

Dalam konteks rumah sakit, hubungan antara *job demands* dan *employee engagement* menjadi perhatian yang penting, terutama karena tuntutan pekerjaan di lingkungan medis sering kali lebih berat dibandingkan sektor lain. Studi oleh Montgomery et al. (2015) menunjukkan bahwa perawat dan dokter menghadapi tekanan fisik dan emosional yang sangat tinggi, yang menyebabkan penurunan keterlibatan kerja secara signifikan. Tingginya tuntutan untuk menjaga kualitas pelayanan pasien dan keterbatasan waktu untuk merawat diri sendiri memperparah kelelahan emosional, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Para perawat yang menghadapi tuntutan kerja yang berat, seperti shift malam yang panjang dan tuntutan pasien yang kompleks, melaporkan tingkat keterlibatan yang lebih rendah dalam pekerjaan mereka. Dukungan dari manajemen dan rekan kerja dapat menjadi faktor penyeimbang yang mengurangi dampak negatif *job demands* pada *employee engagement*. Namun, tanpa sumber daya yang memadai, tuntutan yang tinggi tetap menjadi faktor utama dalam penurunan keterlibatan perawat. Dengan memastikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, rumah sakit dapat menjaga tingkat keterlibatan karyawan pada level yang optimal, meskipun tuntutan pekerjaan yang dihadapi tetap tinggi (Van Bogaert et al., 2013).

### **Pengaruh *Job Resources* terhadap *Employee Engagement* Karyawan**

Hasil penelitian diketahui bahwa *job resources* berpengaruh (secara positif) terhadap *employee engagement* ( $\beta = 0,379$ ;  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Setiap kenaikan *job resources* yang dialami oleh karyawan akan mengalami peningkatan pada *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *job resources* yang tinggi pada pegawai akan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee engagement* (Coetzer & Rothmann, 2007; Duagantara, 2022; Malinowska & Tokarz, 2020; Nurstya Ramadhani & Hadi, 2018; Schaufeli & Bakker, 2004).

Coetzer & Rothmann (2007) mengatakan bahwa karyawan akan lebih *engaged* dengan pekerjaannya jika *job resources* yang diperlukan seperti *organizational support* dan *growth opportunity* tersedia tanpa harus melihat level dari *job demands*. *Job resources* menjadi sangat

penting karena beberapa aspek pada *job resources* dapat mengurangi *job demands* yang tinggi, selain itu *job resources* juga dapat berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan serta sumber stimulasi pertumbuhan dan perkembangan dalam diri pekerja itu sendiri. Apabila karyawan disediakan variasi dalam pekerjaannya, kesempatan untuk belajar, memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, akan menjadikan karyawan lebih *engage* dalam pekerjaannya sehingga karyawan akan mencapai tujuan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004).

Penelitian tentang *job resources* menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti dukungan dari rekan kerja, manajemen yang baik, otonomi, dan kesempatan pengembangan karier memainkan peran penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Bakker & Demerouti (2008) dalam model *Job demands-Resources* (JD-R) menemukan bahwa ketersediaan *job resources* memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Mereka berpendapat bahwa *job resources* tidak hanya membantu karyawan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik, sehingga memicu keterlibatan lebih besar dalam pekerjaan mereka.

Penelitian lebih lanjut oleh Schaufeli & Bakker (2010) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki akses ke berbagai *job resources* cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka menyatakan bahwa *job resources* seperti dukungan organisasi dan umpan balik yang konstruktif dapat menurunkan risiko *burnout* dan memperkuat *engagement*. Dengan demikian, ketersediaan sumber daya yang memadai tidak hanya berdampak positif pada kinerja, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi.

Dalam konteks rumah sakit, peran *job resources* dalam meningkatkan *employee engagement* menjadi semakin penting, terutama karena pekerjaan di sektor kesehatan sering kali melibatkan tuntutan pekerjaan yang tinggi. Penelitian oleh Van Bogaert et al. (2014) menunjukkan bahwa dukungan manajemen, otonomi dalam pekerjaan, dan kolaborasi antar tim medis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterlibatan perawat dan dokter di rumah sakit. Dengan adanya *job resources* yang memadai, para tenaga kesehatan mampu menjaga keterlibatan yang tinggi, meskipun menghadapi tekanan pekerjaan yang berat.

Montgomery et al. (2015) juga menemukan bahwa *job resources* seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja dan adanya kesempatan pengembangan profesional secara signifikan meningkatkan keterlibatan para tenaga medis. Ketika para karyawan di rumah sakit merasa didukung oleh manajemen dan memiliki kesempatan untuk tumbuh, mereka lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan *engagement* mereka dalam pekerjaan. Studi ini menekankan bahwa *employee engagement* di rumah sakit dapat diperkuat dengan memberikan dukungan yang kuat dari organisasi.

### **Pengaruh *Personal Resources* terhadap *Employee Engagement* Karyawan**

Hasil penelitian diketahui bahwa *personal resources* berpengaruh (secara positif) terhadap *employee engagement* ( $\beta = 0,285$ ;  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Setiap kenaikan *personal resources* yang dialami oleh karyawan akan mengalami peningkatan pada *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *personal resources* memainkan peran penting dalam mendorong *employee engagement* dan mengurangi kelelahan (Contreras et al., 2020; Thisera & Wijesundara, 2020; Vermooten et al., 2021).

*Personal resources*, seperti efikasi diri, optimisme, kecerdasan emosional, dan modal psikologis, telah ditemukan berdampak positif pada *employee engagement* (Contreras et al., 2020; Thisera & Wijesundara, 2020; Vermooten et al., 2021). *Personal resources* yang kuat membantu karyawan tetap termotivasi dan terlibat, bahkan dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan (Demerouti & Bakker, 2011). Dalam konteks *employee engagement*, *personal resources* berfungsi sebagai penyangga psikologis yang memungkinkan karyawan untuk tetap terfokus dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Ketahanan dan kepercayaan diri yang



tinggi meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Hobfoll et al., 2003).

Sumber daya ini saling terkait dan secara kolektif berkontribusi pada peningkatan keterlibatan (Vermooten et al., 2021). Selain itu, intervensi *personal resources* telah menunjukkan efek kausal pada peningkatan *employee engagement* (Van Wingerden et al., 2017). Studi juga menunjukkan bahwa *personal resources* berkorelasi negatif dengan kelelahan, yang menunjukkan potensinya sebagai faktor perlindungan, terutama di lingkungan dengan tekanan tinggi seperti keperawatan (Contreras et al., 2020). Lebih jauh lagi, kombinasi *personal resources* dan intervensi penyusunan pekerjaan telah dikaitkan dengan peningkatan kinerja pekerjaan yang dilaporkan sendiri (Van Wingerden et al., 2017). Temuan ini menyoroti pentingnya mengembangkan dan memupuk *personal resources* pada karyawan untuk meningkatkan keterlibatan dan hasil kerja secara keseluruhan.

Dalam konteks rumah sakit, *personal resources* juga terbukti sangat penting bagi *employee engagement*. Penelitian oleh Van der Heijden et al. (2019) menemukan bahwa karyawan di rumah sakit yang memiliki *personal resources* yang kuat, seperti kemampuan beradaptasi dan ketahanan psikologis, lebih mampu menjaga keterlibatan meskipun bekerja dalam lingkungan dengan tekanan tinggi. *Personal resources* membantu para profesional kesehatan untuk tetap fokus dan bersemangat, bahkan saat menghadapi beban kerja yang berat, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien. Penelitian yang dilakukan oleh Roberts et al. (2014) pada tenaga kesehatan juga menemukan bahwa *personal resources* seperti *self-efficacy* dan kemampuan coping berperan penting dalam mencegah *burnout* serta meningkatkan *employee engagement* di rumah sakit. Karyawan yang memiliki *personal resources* yang baik mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kesehatan mental mereka, yang kemudian berdampak positif pada tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan pentingnya mengembangkan *personal resources* pada tenaga kesehatan agar mereka dapat tetap terlibat secara produktif.

Karyawan yang memiliki *personal resources* yang tinggi mampu menavigasi tekanan luar biasa yang dihasilkan oleh situasi krisis dengan lebih baik, tetap termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaannya meskipun berada dalam kondisi yang penuh tekanan. Penelitian ini menekankan pentingnya *personal resources* sebagai bagian dari strategi untuk menjaga kesehatan mental dan *employee engagement* dalam sektor kesehatan. Keterlibatan individu di tempat kerja bergantung pada *personal resources* mereka, yang dipengaruhi oleh pengaruh lingkungan, terutama yang berasal dari tempat kerja dan domain rumah (Chen & Fellenz, 2020).

## KESIMPULAN

*Job demands* berpengaruh (secara negatif) terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukkelleng Wajo ( $\beta = -0,280$ ;  $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ ). Semakin tinggi *job demands* maka akan membuat *employee engagement* semakin rendah dan berlaku sebaliknya yaitu apabila *job demands* berkurang maka dapat mengakibatkan meningkatnya *employee engagement*. *Job resources* berpengaruh (secara positif) terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukkelleng Wajo ( $\beta = 0,379$ ;  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Setiap kenaikan *job resources* yang dialami oleh karyawan akan mengalami peningkatan pada *employee engagement*. *Personal resources* berpengaruh (secara positif) terhadap *employee engagement* karyawan di RSUD Lamadukkelleng Wajo ( $\beta = 0,285$ ;  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Setiap kenaikan *personal resources* yang dialami oleh karyawan akan mengalami peningkatan pada *employee engagement*. Hasil nilai R square sebesar 0,789 atau 78,9%, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen memberikan pengaruh terhadap variabel dependen sebesar 78,9%. Sehingga pada penelitian ini *job demands-resources* (JD-R) secara parsial dan bersama-sama berpengaruh terhadap *employee engagement*.

**UCAPAN TERIMAKASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada RSUD Lamaddukkelleng Wajo yang sudah memberikan izin untuk melakukan penelitian ini dan terimakasih kepada Masyarakat yang sudah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini serta ucapan terimakasih kepada semua pihak yang sudah memberi bantuan dalam penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aamodt, M. G. (2004). *Applied Industrial/Organizational Psychology (4 ed.)*. (4th Editio). Thomson/Wadsworth.
- Ahmed, U. (2019). *Job demands and Work Engagement: Call for More Urgent Empirical Attention. Annals of Contemporary Developments in Management & HR, 1(2)*, 8–14. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.02.002>
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., & Sloane, D. M. (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction. *JAMA, 288(16)*, 1987. <https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987>
- Albrecht, S. L. (2015). Challenge Demands, Hindrance Demands, and Psychological Need Satisfaction. *Journal of Personnel Psychology, 14(2)*, 70–79. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000122>
- Ali Memon, M., Salleh, R., & Rosli Baharom, M. N. (2014). Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, *Employee engagement* and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model. *Asian Social Science, 11(2)*. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Arifah, N. (2024). Model Konseptual *Employee engagement* pada Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. In *Universitas Hasanuddin*. Universitas Hasanuddin.
- Aryanto. (2011). *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kecendrungan Turnover Perawat Di Rsi Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi*. Universitas Andalas.
- Asmara, A. P. (2018). Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia, 5(2)*, 123. <https://doi.org/10.20473/jaki.v5i2.2017.123-129>
- B, K. (2019). Pengaruh Modal Psikologis Terhadap Work Engagement Dan Kinerja Perawat (Kajian Pada Instalasi Rawat Inap RSUD Lamaddukkelleng) Kabupaten Wajo Tahun 2018. *Jurnal Mitrasedhat, 9(1)*. <https://doi.org/10.51171/jms.v9i1.12>
- 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. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13(3)*, 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. *Journal of Managerial Psychology, 24(3)*, 220–236. <https://doi.org/10.1108/02683940910939313>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. In Psychology Press.
- Bersin, J. (2014). Why Companies Fail To Engage Today's Workforce: The Overwhelmed Employee. *Forbes*.
- Chen, I.-S., & Fellenz, M. R. (2020). *Personal resources and personal demands for work engagement: Evidence from employees in the service industry. International Journal of Hospitality Management, 90*, 102600. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102600>
- Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). *Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. Southern African Business Review, 11(3)*, 17–

32.

- Collini, S. A., Guidroz, A. M., & Perez, L. M. (2015). Turnover in health care: the mediating effects of employee engagement. *Journal of Nursing Management*, 23(2), 169–178. <https://doi.org/10.1111/jonm.12109>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2020). Could *Personal resources* Influence Work Engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The *Job demands–Resources* model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Duagantara, A. D. (2022). Pengaruh *Job demands-Resources* terhadap *Employee engagement* pada Karyawan Work from Home. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 2(1), 298–307. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v2i1.33001>
- Globerson, S., & Malki, N. (1980). Estimating the expenses resulting from labor turnover: an Israeli study. *Management International Review*, 111–117.
- Halijah, S. (2021). *Gambaran Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Lamadukkelleng Kabupaten Wajo Tahun 2021*. Universitas Hasanuddin.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). *Resource Loss , Resource Gain , and Emotional Outcomes Among Inner City Women*. 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Indrianti, R., & Hadi, C. (2012). Hubungan antara modal psikologis dengan keterikatan kerja pada perawat di instalasi rawat inap Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 1(3), 120–125.
- Jazilah, B. (2020). Analisis Pengaruh Job Demand terhadap Work Engagement melalui Burnout. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 1038. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p1038-1049>
- Kadir, A. R., Kamariah, N., Saleh, A., & Ratnawati, R. (2017). The effect of role stress, job satisfaction, self-efficacy and nurses' adaptability on service quality in public hospitals of Wajo. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 184–202. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2016-0074>
- Kristine Field, L., & Hendrina Buitendach, J. (2012). Work Engagement, Organisational Commitment, *Job resources* and *Job demands* of Teachers Working Within Disadvantaged High Schools in Kwazulu-Natal, South Africa. *Journal of Psychology in Africa*, 22(1), 87–95. <https://doi.org/10.1080/14330237.2012.10874525>
- Malinowska, D., & Tokarz, A. (2020). The moderating role of Self Determination Theory's general causality orientations in the relationship between the *job resources* and work engagement of outsourcing sector employees. *Personality and Individual Differences*, 153, 109638. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109638>
- Mardiana, I., S. Hubeis, A. V., & Panjaitan, N. K. (2014). Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intentions pada Perawat Rumah Sakit Dhuafa. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 9(2), 119–130. <https://doi.org/10.29244/mikm.9.2.119-130>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of*

*Psychology*, 52, 397–422.

- Montgomery, A., Spânu, F., Băban, A., & Panagopoulou, E. (2015). *Job demands, burnout, and engagement among nurses: A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork. Burnout Research*, 2(2–3), 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.001>
- Montgomery, A., Spânu, F., Băban, A., & Panagopoulou, E. (2015). *Job demands, burnout, and engagement among nurses: A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork. Burnout Research*, 2(2–3), 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.001>
- NSI. (2020). 2020 National Health Care Retention & RN Staffing Report. *NSI Nursing Solutions, Inc*, 717, 1–14.
- Nurstya Ramadhani, Y., & Hadi, C. (2018). Pengaruh *Job demands*-Resources Terhadap *Employee engagement* Pada Staff Account Officer Pt. X Wilayah Jombang. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 7, 1–15. <http://url.unair.ac.id/cf758369>
- Peakon. (2020). *Global Employee engagement Report*.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480–487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
- Rindu, R., Lukman, S., Hardisman, H., Hafizurrachman, M., & Bachtiar, A. (2020). The Relationship between Transformational Leadership, Organizational Commitment, Work Stress, and Turnover Intentions of Nurse at Private Hospital in Indonesia. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 8(E), 551–557. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2020.4425>
- Roberts, R. K., Grubb, P. L., & Grosch, J. W. (2014). Alleviating job stress in nurses: Approaches to reducing job stress in nurses. *Journal of Nursing Management*, 22(5), 531–540.
- S, A., Sjattar, E. L., & Budu. (2013). *Faktor Yang Berhubungan Dengan Turnover Intentions Perawat Di Rumah Sakit Ibnu Sina YW-UMI Makassar*. Universitas Hasanuddin.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 12–20.
- Susanti, R., Hasyim, ., & Rita, K. (2020). Turnover Intention and Behavior Organizational Citizenship on Indonesian Hospital Case. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.434>
- Thisera, T. J. R., & Wijesundara, G. A. D. S. (2020). How Changes in *Job resources* and *Personal resources* Predict Employee Engagement. *Open Journal of Business and Management*, 08(06), 2623–2632. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86162>
- Tullar, J. M., Amick, B. C., Brewer, S., Diamond, P. M., Kelder, S. H., & Mikhail, O. (2016). Improve *employee engagement* to retain your workforce. *Health Care Management Review*, 41(4), 316–324. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000079>
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Wouters, K., Franck, E., Willems, R., & Mondelaers, M. (2013). Impacts of unit-level nurse practice environment, workload and burnout on nurse-reported outcomes in psychiatric hospitals: A multilevel modelling approach. *International Journal*



- of Nursing Studies*, 50(3), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.006>
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of *Job demands* and Resources on Nurses' Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation Model for the Nursing Profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 2011. <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of *Personal resources* and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Vermooten, N., Malan, J., Kidd, M., & Boonazier, B. (2021). Relational dynamics amongst *personal resources*: Consequences for employee engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1310>
- Wake, M., & Green, W. (2019). Relationship between *employee engagement* scores and service quality ratings: analysis of the National Health Service staff survey across 97 acute NHS Trusts in England and concurrent Care Quality Commission outcomes (2012–2016). *BMJ Open*, 9(7), e026472. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026472>