

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan dalam perusahaan memiliki peran yang besar demi tercapainya kinerja dan prestasi perusahaan untuk menghadapi persaingan di era global saat ini (Bakker & Demerouti, 2008). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Skills* yang dimiliki oleh karyawan. *Skills* akan memengaruhi mutu dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Dengan kesadaran akan hal tersebut, perusahaan berkewajiban untuk meningkatkan *skills* yang dimiliki oleh karyawannya. Diharapkan dengan meningkatnya *skills* karyawan, dapat berkontribusi juga terhadap mutu dari produk yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Perusahaan saat ini sudah menyadari bahwa tidak hanya *hard skill* saja yang dapat membantu karyawan untuk mencapai *goal* yang diinginkan, *soft skill* juga merupakan suatu penunjang utama bagi karyawan dalam mengoptimalkan kinerjanya. *Skills* dapat dikembangkan melalui pelatihan. Untuk dapat mengembangkan *skills*, perusahaan membuat sebuah divisi pelatihan. Pengadaan pelatihan karyawan bukanlah merupakan suatu tujuan terbentuknya perusahaan tersebut, melainkan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab dan kemampuan karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

Perkembangan *skills* seorang karyawan dalam perusahaan akan meningkatkan *benefit* bagi perusahaan itu sendiri. Terdapat pula lembaga-lembaga diluar perusahaan yang menyediakan jasa pelatihan. Pada umumnya, lembaga telah menyediakan modul-modul pelatihan yang nantinya akan disesuaikan dengan kebutuhan kliennya. Salah satu lembaga penyedia jasa *training* tertua di dunia adalah *Dale Carnegie Training*. *Dale Carnegie Training* sudah didirikan sejak tahun 1912 dengan kantor pusat yang berada di kota Hauppauge, New York dikutip dari *Workforce Development Catalog* (2018). Dikembangkan oleh Dale

Carnegie sendiri yang percaya bahwa perkembangan diri seorang manusia adalah penting adanya. Fokus dari lembaga ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga memunculkan *outcome* yang positif.

*Dale Carnegie Training* sudah melebarkan bisnis jasanya lebih dari delapan puluh negara yang dibawakan dalam tiga puluh bahasa dan disesuaikan dengan keadaan sosial budaya dimasing-masing negara tersebut, termasuk di Indonesia. *Dale Carnegie Training* berdiri di Indonesia sejak tahun 1976. Selama 43 tahun *Dale Carnegie Training* selalu mendapatkan kepercayaan, karena eksistensi *Dale Carnegie Training* yang mendunia dan dapat memenuhi kebutuhan klien. *Dale Carnegie Training* dapat bertahan dalam bisnis penyedia jasa layanan pelatihan dikarenakan kepuasan klien terhadap pelatihan yang diberikan. Hal ini terlihat dari hasil *feedback* peserta pelatihan yang merasa puas dan ingin menggunakan kembali jasa pelatihan *Dale Carnegie Training*. Kepuasan klien ini muncul dikarenakan *Dale Carnegie Training* selalu melakukan pembaharuan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan klien dan perkembangan zaman. Saat ini *Dale Carnegie Training* Indonesia terdapat di tiga kota yaitu Jakarta, Surabaya, dan Bandung. Menurut hasil wawancara dengan karyawan *Dale Carnegie* Bandung, *Dale Carnegie* Bandung merupakan cabang yang paling banyak memiliki klien.

*Dale Carnegie* Bandung saat ini memiliki 22 karyawan tetap yang dibagi kedalam tiga divisi utama yaitu *Sales*, *Operational*, *Trainer*. Divisi *sales* memiliki tiga sub divisi yaitu, pertama sub divisi *Sales* yang bertugas mempersuasi klien untuk dapat melakukan kerjasama kontrak dengan perusahaan. Kedua sub divisi *Marketing* yang bertugas memasarkan perusahaan baik secara *online* maupun *offline*. Ketiga sub divisi *cooperative solution* yang bertugas untuk mendampingi *Sales* saat akan melakukan *Training Need Analysis* (TNA) kepada klien. Terdapat tiga orang di sub divisi *Cooperative Solution* yang merangkap menjadi seorang *Trainer*. Divisi *Operational* memiliki lima sub divisi yaitu, pertama sub divisi *Admin*

yang bertugas untuk melakukan pengarsipan data dan informasi yang berkaitan dengan peserta. Sub divisi yang kedua adalah *Logistic* yang bertugas untuk mengatur dan menyediakan peralatan yang dibutuhkan dalam berlangsungnya *training*. Sub divisi yang ketiga *General Affair* yang bertugas untuk mengatur kebutuhan *transportasi* dan hal yang berkaitan untuk menunjang *training*. Sub divisi yang keempat *Human Resources* (HR) bertugas untuk mengelola kebutuhan karyawan dan disesuaikan dengan perusahaan, serta bertanggung jawab dengan tugas-tugas yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), Sub divisi yang kelima adalah divisi *Finance* yang bertugas untuk mengatur keuangan perusahaan serta penggajian pegawai. Divisi *Trainer* yang terdiri dari para *trainer* bertugas untuk melakukan *delivery* materi pelatihan kepada *user*. Divisi ini tidak memiliki sub divisi, akan tetapi memiliki tenaga bantuan sebanyak delapan orang *Trainer Associate* (*trainer* yang terikat kontrak), yang bertugas untuk memberikan pelatihan dan menyampaikan materi. Jumlah pegawai tetap dan *associate* secara keseluruhan di *Dale Carnegie* Bandung adalah sebanyak 30 karyawan.

Setiap divisi akan saling bekerjasama untuk dapat mencapai target dari perusahaan. Proses kerja, dimulai dari tenaga *sales* yang harus mencari calon klien yang membutuhkan pelatihan. Setelah klien tersebut setuju untuk menggunakan jasa *Dale Carnegie* Bandung, *sales* akan menghubungi seseorang di sub divisi *cooperative solution* untuk melakukan *Training Need Analysis* kepada perusahaan klien dan melakukan estimasi seberapa lama proses persiapan materi akan selesai. Setelah mendapatkan hasil TNA dan mendapatkan estimasi waktu, sub divisi *sales* dan *cooperative solution* melakukan koordinasi dengan sub divisi *operational* dan *trainer*. Divisi *operational* bertugas untuk menyiapkan modul-modul dan peralatan pelatihan, mencari ruangan untuk melakukan pelatihan, melakukan pendataan mengenai peserta untuk dibuatkan *name tag* dan daftar hadir, serta mempersiapkan

transportasi. Divisi *trainer* menyusun rangkaian acara, mencari dan mematangkan materi saat pelatihan.

Pada saat melaksanakan pelatihan, *trainer* dibantu oleh seorang *class manager* yang berasal dari divisi *Sales* dan *Operational*. Tugas *class manager* adalah memberikan contoh pengalaman atau cerita yang diminta oleh *trainer*, mengingatkan *trainer* apabila ada hal-hal yang terlewat, mengatur jalannya *training* dengan menjadi *time keeper*, dan membantu menyediakan peralatan serta *reward* untuk peserta yang aktif. Saat pelatihan, *trainer* dan *class manager* memiliki kebebasan dalam cara menyampaikan materi yang disesuaikan dengan latar belakang klien. Pada saat pelatihan berlangsung *trainer* dan *class manager* diminta dapat bekerjasama, hal ini bertujuan untuk memberikan kualitas pelatihan yang optimal. Untuk dapat mempertahankan kualitas pelatihan yang optimal, perusahaan harus memiliki karyawan yang kompeten dan memenuhi kriteria *Dale Carnegie* Bandung.

*Dale Carnegie* Bandung memiliki banyak persyaratan yang merujuk ke *Dale Carnegie* Jakarta sebagai pusat perusahaan di Indonesia. Pemilihan karyawan-karyawan memiliki kriteria tertentu, khususnya dalam memilih *trainer* yang merupakan cerminan kualitas lembaga jasa pelatihan. *Trainer* harus melewati banyak tahap sebelum mendapat kualifikasi layak untuk menjadi seorang *trainer*. Kualifikasi untuk menjadi seorang *trainer* antara lain, tahapan pertama calon *trainer* harus menjadi peserta pelatihan, agar *trainer* merasakan apa yang dibutuhkan dan diharapkan peserta dari seorang *trainer*. Tahapan kedua *trainer* diizinkan untuk menyampaikan materi yang sudah disiapkan oleh *trainer* senior atau disebut dengan istilah *tandem*. Tahapan ketiga *trainer* sudah dapat memberikan pelatihan secara mandiri dan mengumpulkan waktu pelatihan selama 250 jam untuk dapat lulus sertifikasi. *Trainer* yang telah lulus harus tetap mengikuti sertifikasi ulang setiap tahunnya, tetapi ketentuan kualifikasi tidak sama seperti saat pertama kali karyawan ingin menjadi seorang *trainer*. Ketentuan tersebut bertujuan untuk menjaga standar kompetensi yang dimiliki oleh

*trainer Dale Carnegie Bandung*. Dikutip dari *Workforce Development Catalog* (2018), dikatakan bahwa seorang *trainer* setidaknya harus sudah dapat menginternalisasi pengalaman diri, memperbaharui informasi umum yang ada agar dapat memberikan contoh-contoh yang kongkrit saat melaksanakan. Hal tersebut dilakukan agar *trainer* dapat lulus dari proses sertifikasi sebagai seorang *trainer Dale Carnegie Training*. Persyaratan lainnya, seluruh karyawan harus dapat berpenampilan rapi serta siap untuk bertugas keluar kota kapan saja, meskipun hari libur.

Karyawan yang sudah memenuhi kualifikasi dan mendapatkan sertifikasi, karyawan akan memunculkan rasa percaya diri bahwa *trainer* dan *class manager* layak untuk menyampaikan materi pelatihan. Selain *trainer*, karyawan seluruh divisipun selalu diberikan pelatihan rutin dengan bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan *skills* dan *positive attitude* yang telah ada setiap tahunnya dengan program pelatihan yang berbeda-beda disesuaikan dengan kebutuhan ataupun permasalahan. Para karyawan juga dituntut untuk berpenampilan dan berperilaku *professional* ketika bertemu dengan klien, baik dari cara berpakaian, bertutur kata, dan bersikap. Karyawan diharapkan bisa memberikan kesan *professional* agar dapat membangun kepercayaan atau *trust* sebagai orang yang handal pada bidangnya seperti dikutip dari *Workforce Development Catalog* (2018). Setiap minggunya akan diadakan sesi *feedback* yang diawali dengan *sharing* mengenai inti sari dari buku yang telah dibaca para karyawan, dan membagikan pembelajaran apa yang didapat dari buku tersebut. Selesai *sharing* tersebut karyawan diberikan *feedback*, umpan balik yang diberikan berkaitan dengan kinerja selama seminggu tersebut baik saat melaksanakan *training* ataupun dalam pekerjaan di kantor.

Berbagai macam tuntutan yang dirasakan oleh karyawan *Dale Carnegie Bandung* seperti pematangan materi yang dilakukan oleh *trainer* agar sesuai dengan kebutuhan klien, pembuatan modul dan memastikan kesesuaian waktu yang disediakan saat pelatihan



berlangsung hal ini dilakukan jauh jauh hari sebelum pelatihan berlangsung. Terkadang *trainer* dan *class manager* yang akan melakukan pelatihan, akan melakukan *review* materi kembali sehari sebelum pelatihan dilaksanakan. Banyaknya klien yang menggunakan jasa *Dale Carnegie* Bandung mengharuskan para *trainer* untuk terus siap dalam memberikan pelatihan kepada klien yang berbeda-beda, dengan materi yang disesuaikan dengan permasalahan sehingga latar belakang klien dan cara penyampaian materi pelatihan perlu disesuaikan. Setiap *trainer* harus memiliki spesialisasi terhadap program-program pelatihan tertentu, dengan cara melakukan sertifikasi kembali. Dikutip dari *Workforce Development Catalog* (2018) program pengembangan yang ada di *Dale Carnegie Training* antara lain *team member engagement*, *leadership development*, *sales effectiveness*, *customer service*, *presentation effectiveness*, dan *process improvement*. *Trainer* dituntut untuk dapat membawakan materi pada dua jenis kelas yang ada di *Dale Carnegie Training* yaitu bentuk kelas *in house training* dan *public training*. *In house training* adalah kelas yang dirancang hanya untuk satu klien atau satu permasalahan yang telah didapat dari proses TNA oleh *corporate solution*. *Public training* adalah kelas yang dirancang untuk umum, dengan mengangkat materi-materi terbaru ataupun yang sedang dibutuhkan di masyarakat.

Divisi lain memiliki tuntutan dalam pekerjaannya, seperti divisi *sales* memiliki *deadline* yang sudah dijabarkan dan dijelaskan sejak pertama masuk kerja. Karyawan diminta untuk melakukan pemasaran yang mencakup harian (setiap harinya karyawan divisi *sales* harus memiliki minimal empat orang *prospect* untuk menjadi klien), dan tahunan (setiap tahunnya karyawan yang berada di divisi *sales* harus dapat mencapai sejumlah target yang telah di tentukan oleh perusahaan). Tuntutan-tuntutan pekerjaan ini menjadi *job demands* bagi para karyawan. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *job demands* mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi pada pekerjaan yang memerlukan dukungan upaya fisik dan/atau psikologis (seperti kognitif atau emosional) dan oleh karena itu dikaitkan dengan

biaya fisik dan/atau psikologis tertentu (seperti tekanan kerja, kelebihan peran, dan tuntutan emosional).

Dengan tuntutan tersebut, karyawan memerlukan keyakinan atas kemampuan yang dimiliki, pandangan yang positif mengenai pekerjaannya saat ini, mampu merencanakan strategi, dan mampu beradaptasi dibawah tekanan. Hal ini, merupakan konsep dari *personal resources*. *Personal resources* diartikan sebagai aspek kognitif dan afektif dari kepribadian, yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan. (Bakker, 2008, pp. 8-13). Karyawan yang memiliki *personal resources* akan memiliki sebuah keadaan psikologis positif yang berkembang pada diri individu dengan karakteristik : memiliki kepercayaan diri untuk memilih dan mengerahkan usaha agar berhasil dalam mengerjakan pekerjaan yang menantang (*self efficacy*), membuat atribusi positif mengenai keberhasilan di masa kini dan masa yang akan datang (*optimism*), tekun dalam mencapai target dan jika diperlukan dapat mengubah cara untuk mencapai keberhasilan (*hope*), dan ketika menghadapi masalah dan kesulitan, individu dapat bertahan serta bangkit kembali bahkan melampaui keadaan semula untuk mencapai keberhasilan (*resiliency*) (Luthans, Youssef, dan Avolio, 2007).

Adanya perubahan dalam diri individu mengenai penghayatan atas kemampuan diri, memiliki penghayatan yang positif, kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai situasi, dan kemampuan dalam menemukan berbagai cara untuk mencapai tujuan merupakan hasil dari adanya keuntungan yang didapat dari pekerjaannya berupa pengalaman belajar. Pada gilirannya, perubahan dalam diri individu ini dapat menciptakan lingkungan bekerja yang *resourcefull* (Kohn & Schooler, dalam Luthans, Youssef, dan Avolio, 2007). *Resources* yang didapatkan oleh karyawan dari pekerjaannya merujuk pada konsep *job resources*. Tuntutan yang diberikan perusahaan tidak dijadikan beban oleh karyawan karena adanya bantuan-

bantuan yang diberikan oleh teman kerja dan *supervisor* secara konstruktif. Bantuan ini bertujuan untuk mengurangi *cost* fisik maupun mental pada karyawan yang termasuk dalam *job resources*. *Job resources* memberikan dampak bagi karyawan dalam memandang pekerjaan secara lebih positif. Adanya *job resources* yang terus menerus diperoleh karyawan dapat berpengaruh pada *work engagement* dari karyawan tersebut. *Job resources* adalah aspek fisik, sosial, psikologis dan/atau organisasional dari pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis (*psychological cost*) yang diberikan untuk karyawan, memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan, menstimulasi pengembangan dan pembelajaran.

*Job resources* memiliki sembilan aspek yaitu, pertama adalah Otonomi (*autonomy*), merupakan kebebasan karyawan *Dale Carnegie* Bandung saat melakukan pekerjaannya dan bisa menjadi hal yang dapat mengatasi rasa stress individu. Kedua adalah dukungan perusahaan (*organizational support*), merupakan bentuk dukungan dan bentuk perusahaan menghargai kontribusi karyawannya serta peduli dengan kesejahteraan karyawan. Ketiga adalah dukungan atasan (*supervisor support*), merupakan bentuk dukungan yang diberikan oleh atasannya terhadap staffnya. Keempat adalah umpan balik kinerja (*feedback*), merupakan evaluasi untuk karyawan yang diberikan dari pihak perusahaan berbentuk konstruktif agar karyawan melakukan pekerjaan lebih efektif dan membantu mencegah masalah pekerjaan. Kelima adalah dukungan rekan kerja (*peers support*), merupakan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat berupa bantuan, memberi sumber daya ataupun nasehat. Keenam adalah pertumbuhan pribadi (*personal growth*), merupakan kemampuan individu untuk mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan dan perubahan personal. Ketujuh adalah kejelasan peran (*role clarity*), merupakan kemampuan karyawan untuk dapat mendeskripsikan harapan, tanggung jawab, dan peran yang harus dilakukan sehingga tidak memunculkan kebingungan dalam



pekerjaannya. Kedelapan adalah variasi tugas (*task variety*), banyaknya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan agar terhindar dari kebosanan dalam suatu pekerjaan. Kesembilan adalah komunikasi (*communication*), merupakan proses pertukaran informasi baik secara informal dan formal antara pihak manajemen dan karyawan. Dengan komunikasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Telah dilakukan survey awal kepada lima orang karyawan, yang terdiri dari dua orang divisi sales, dua orang divisi *operational* dan satu orang divisi *trainer*. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan kepada lima orang (100%) merasa konsep kekeluargaan yang dimiliki perusahaan membuat karyawan merasa nyaman terhadap pekerjaannya, hubungan antar karyawan satu dengan yang lainnya tidak memiliki batasan baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasan, membuat karyawan tidak ingin pindah pekerjaan. Satu orang karyawan (20%) menanggapi bahwa konsep kekeluargaan yang ada di perusahaan hanya karena pembiasaan dari materi-materi yang ada. Tiga orang karyawan (60%) memiliki kesulitan dalam pembagian waktu dalam bekerja karena memiliki posisi merangkap sebagai *cooperative solution*. Lima orang karyawan (100%) merasa bahwa tuntutan yang diberikan oleh perusahaan berat akan tetapi tidak menjadikan hal tersebut sebagai beban, karena karyawan satu sama lain saling mendukung dan membantu saat ada kesulitan baik dalam hal pekerjaan ataupun diluar pekerjaan.

Lima orang karyawan (100%) mengatakan bahwa rekan kerja saling mendukung dalam pekerjaannya, karyawan saling membantu pekerjaan dan menjadi teman curhat baik masalah pribadi ataupun kantor. Empat orang karyawan (80%) merasa *supervisor* memberikan dukungan dan arahan kepada karyawan seperti ikut serta menyelesaikan masalah pribadi ataupun ikut membantu mencari solusi pada permasalahan dalam bekerja. Lima orang karyawan (100%) diberikan umpan balik yang konstruktif setiap minggunya yang berkaitan dengan pelatihan ataupun kinerjanya. Lima orang karyawan (100%) diwajibkan untuk

mengikuti pelatihan setiap tahunnya untuk mengembangkan *skills* sesuai dengan kebutuhan diri dan perusahaan. Lima orang karyawan (100%) merasa pertukaran informasi dengan cara berkomunikasi sangat nyaman karena budaya kekeluargaan yang dimiliki perusahaan. Lima orang karyawan (100%) mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan pada saat melaksanakan pelatihan. Empat orang karyawan (80%) merasa bahwa pekerjaannya kurang beragam dan merasa jenuh pada pekerjaan yang cenderung monoton.

Menurut beberapa penelitian sebelumnya terdapat hubungan positif antara *job resources* dan *work engagement*. Penelitian dengan judul “Pengaruh *job demand*, *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement*” oleh Diah Restu Ayu, dkk (2015). Kepada 116 sample karyawan manufaktur, menunjukkan hasil bahwa *job resources* merupakan prediktor tertinggi terhadap *work engagement*. Ditemukan juga penelitian lain yang berjudul “Pengaruh Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*) Dengan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) Sebagai Mediator Terhadap Perilaku Proaktif (Studi Pada Karyawan PT RGA International Indonesia)” yang disusun oleh Agus Dwi Sasono tahun 2015, mahasiswa magister Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya.

*Work engagement* dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker dalam (Bakker & Leiter, 2010) sebagai suatu penghayatan positif dan rasa terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* berkaitan dengan ketahanan mental yang kuat ketika individu menyelesaikan pekerjaannya, keinginan untuk semangat pada pekerjaannya, dan konsisten dalam menghadapi kesulitan yang ditemui saat bekerja. *Vigor* pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung dapat dilihat dari energi atau usaha yang dikeluarkan oleh *trainer* pada saat melakukan TNA untuk mencari informasi mengenai permasalahan klien lalu merancang modul pelatihannya. Walaupun modul sudah jadi, *trainer* tetap melakukan *review* kembali sehari sebelum pelatihan akan dilaksanakan. Karyawan yang tidak memiliki *vigor* tidak akan mengerahkan seluruh energinya pada saat bekerja.

Komponen *work engagement* yang kedua adalah *dedication* yang mengacu pada keterlibatan serta seberapa kuat penghayatan individu dengan merasa berarti, antusias, menjadi inspirasi, bangga, dan merasa tertantang akan pekerjaannya. Karyawan *Dale Carnegie* Bandung yang memiliki *dedication* yang tinggi akan merasa pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan bukan hanya sebagai rutinitas pekerjaan, *training* yang dilakukan harusnya membawa manfaat positif bagi klien. Komponen ketiga dalam *work engagement* adalah *absorption* yang berkaitan dengan konsentrasi penuh dan perasaan senang terhadap pekerjaan dimana waktu dirasa berjalan sangat cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pada saat sedang bekerja, karyawan *Dale Carnegie* Bandung sering menghiraukan waktu bekerja dan merasa senang berada di kantor untuk mengerjakan pekerjaannya.

*Work engagement* penting bagi perusahaan, karena keterikatan karyawan dengan pekerjaan berpengaruh terhadap performa kerja seseorang (Xanthopolou dan Baker, 2012). Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan, performa kerja yang ditunjukkan akan semakin baik. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi menunjukkan efek yang positif dalam pekerjaannya. Pertama, *work engagement* sendiri merupakan pengalaman positif individu (Schaufeli et al. 2002). Kedua, *work engagement* berhubungan dengan kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan (Demerouti et al. 2001; Rothbard 2001). Ketiga, *work engagement* membantu individu mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang membuat stress (Britt et al. 2001). Keempat, *work engagement* berkorelasi positif dengan komitmen organisasi (Demerouti et al. 2001) dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Kahn, 1990).

*Job resources* dapat secara ekstrinsik memotivasi karyawan karena dapat membantu pencapaian tujuan kerja dan secara intrinsik memotivasi karyawan ketika dapat memenuhi keinginan dasar karyawan. Organisasi membutuhkan berbagai macam sumber (*resources*) untuk menjalankan organisasi tersebut dan *resources* ini diberikan karyawan. Motivasi inilah

yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat mengerahkan energi, rasa antusias, dan atensi dalam mengerjakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *job resources* yang cukup akan merasa lebih *engaged* dan dengan mereka *engaged*, mereka memiliki kemungkinan untuk lebih bersemangat dalam mendapatkan keuntungan yang lebih baik dari *job resources* serta motivasi mereka untuk membuat sesuatu yang baru (Bakker & Leiter, 2010).

Oleh karena itu, berdasarkan gambaran fenomena di atas, peneliti merasa tertarik untuk meneliti mengenai kontribusi *job resources* terhadap *work engagement* pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin mengetahui bagaimana kontribusi *job resources* terhadap *work engagement* pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung.

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Memperoleh gambaran mengenai kontribusi *job resources* terhadap *work engagement* pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi *job resources* terhadap *work engagement* pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

### 1.4.1. Kegunaan Teoretis

- Memberikan informasi mengenai kontribusi *job resources* terhadap *work engagement* dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung.
- Memberikan informasi kepada peneliti lain yang berminat meneliti lebih lanjut mengenai *job resources* dan *work engagement*.

### 1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada perusahaan *Dale Carnegie* Bandung mengenai pentingnya peran *job resources* terhadap *work engagement* dalam bekerja.
2. Dapat mengidentifikasi jenis-jenis *job resources* yang berkontribusi terhadap *work engagement* pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung, sehingga perusahaan dapat mengembangkan jenis-jenis *job resources* agar karyawan menjadi lebih *engaged*.

## 1.5. Kerangka Pemikiran

*Dale Carnegie* Bandung bergerak dalam penyediaan pelayanan bidang jasa yang saat ini memiliki total karyawan berjumlah 22 orang. *Dale Carnegie* sebagai perusahaan yang memberikan jasa pengembangan *skills* untuk kliennya dan diharapkan materi *skills* yang diberikan kepada klien juga dapat diinternalisasi oleh karyawannya. Karyawan diharapkan untuk memiliki *positive attitude* dan terdorong untuk melakukan inovasi sehingga dapat memberikan layanan optimal pada saat melakukan TNA maupun saat menyampaikan materi saat melaksanakan pelatihan. Dalam mengerjakan tugas dalam pekerjaannya, karyawan memiliki sebuah target yang harus dicapai. Contohnya mencari materi yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi pada klien, target untuk mendapatkan banyak klien dengan jangka waktu tertentu. Tidak sedikit karyawan harus melakukan *review* kembali sehari sebelum



melaksanakan sebuah pelatihan. *layout* ruangan yang terkadang tidak sesuai dengan harapan sehingga harus memposisikan kembali ruangan sesuai dengan standar pelatihan, sulitnya mengarahkan para peserta sesuai dengan *flowing* acara, pembagian peralatan pelatihan seperti modul, pulpen dan pengisian riwayat hidup yang terkadang tidak sesuai dalam keadaan kelas yang *crowded*, tidak selalu membuat karyawan menghayati pekerjaannya sebagai beban, melainkan menghayatinya sebagai tantangan dan perasaan antusias untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, hal ini merupakan konsep dari *work engagement*.

Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker, *work engagement* merupakan suatu penghayatan positif dan terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, salanova, Gonzales-Roma & Bakker, dalam Bakker dan Leiter, 2010). *Vigor* atau semangat berkaitan dengan ketahanan mental yang kuat pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, semangat yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan konsistensi karyawan dalam menghadapi kesulitan yang ditemui saat bekerja di *Dale Carnegie* Bandung. *Dedication* atau dedikasi berkaitan dengan perasaan yang kuat, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan terhadap pekerjaan yang dialami oleh karyawan *Dale Carnegie* Bandung. *Absorption* atau absorpsi berkaitan dengan konsentrasi penuh dan perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan *Dale Carnegie* Bandung terhadap pekerjaannya, dimana waktu dirasa berjalan sangat cepat ketika karyawan sedang melakukan pekerjaannya dan karyawan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya. Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan *Dale Carnegie* Bandung terhadap perusahaan, performa kerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut akan semakin baik.

*Vigor* yang dimiliki oleh karyawan *Dale Carnegie* Bandung terlihat dari saat melakukan tugas yang dimiliki dengan semangat seperti saat karyawan yang merangkap sebagai trainer harus melakukan *delivery training* diluar kota dan mereka memiliki *deadline*

untuk memperbaharui materi, biasanya kelas berjalan lebih dari satu hari dan seusai kelas hari pertama mereka akan berkumpul untuk membahas materi sambil memberikan *feedback* kepada rekannya untuk pertemuan keesokan harinya hal tersebut dilakukan hingga tengah malam dan *trainer* melakukannya tanpa merasa terbebani.

*Dedication* yang dimiliki oleh karyawan *Dale Carnegie* Bandung terlihat dari perasaan bangga yang dimiliki oleh *trainer* saat akan memulai *training*, *trainer* akan memberikan *company profile* kepada peserta *training*. *Trainer* akan membawakan materi *company profile* tersebut dengan penuh rasa bangga dengan semangat serta menyadari bahwa *Dale Carnegie* merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa pelatihan tertua di dunia, para *trainer* juga memiliki sertifikasi yang diperbaharui setiap tahunnya sehingga meyakinkan para peserta bahwa *trainer* yang akan memberikan materi merupakan individu yang kompeten dibidangnya, hal ini menumbuhkan kebanggaan dan kepercayaan diri kepada *trainer* tersebut.

*Absorption* yang dimiliki oleh karyawan *Dale Carnegie* Bandung terlihat saat *trainer* dengan tuntutan kerja yang menuntutnya sering kerja keluar kota dan melakukan *review* pekerjaan bahkan hingga malam hari, para *trainer* tetap melakukan *training* dengan semangat dan antusiasme yang tinggi, walaupun dengan tuntutan fisik dan psikologis yang banyak, akan tetapi saat sedang *delivery* materi, para *trainer* merasa nyaman dalam melakukan hal tersebut, karena kebanyakan *trainer* merasa bahwa berbicara didepan umum sudah menjadi kebiasaan. Walaupun *trainer* harus sering memperhatikan waktu untuk menyesuaikan *schedule*, *training* sering tidak sesuai dengan waktu yang direncanakan seperti saat istirahat atau akhir *training* dikarenakan *trainer* merasa waktu berlalu dengan cepat.

Schaufeli dan Bakker menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi prediktor penting bagi *work engagement*, yaitu *job demand*, *job resources*, dan *personal resources* merupakan faktor-faktor yang kuat bagi *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010,

h. 87). Karyawan dituntut untuk memiliki *positive attitude* guna menunjukkan profesionalisme, berpenampilan rapih, bekerja sesuai dengan target, dan untuk divisi *trainer* dituntut kecakapan khusus dalam menyampaikan materi berdasarkan pengalaman, ataupun informasi yang diterimanya. *Trainer* harus sudah mengikuti sertifikasi dan memiliki jam mengajar lebih dari 250 jam. *Trainer* dan CM bersedia untuk bekerja diluar kota kapanpun, meski hari libur. hal-hal tersebut menjadi *job demand* bagi karyawan.

Tuntutan kerja atau *job demand* menurut Schaufeli & Bakker (2004) mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi pada pekerjaan yang memerlukan dukungan upaya fisik dan/atau psikologis (seperti kognitif atau emosional) dan oleh karena itu dikaitkan dengan tuntutan fisik dan/atau psikologis tertentu (seperti tekanan kerja, kelebihan peran, dan tuntutan emosional). *Job demands* dilakukan dan perlu dipenuhi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Karyawan harus dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan disisi lain harus dapat memenuhi harapan dari karyawannya. Perusahaan mengupayakan agar karyawan dapat memiliki *positive attitude* supaya tercipta suasana nyaman dalam bekerja maka diperlukan *job resources*. Dikutip dari Bakker & Damerouti (2007), berasumsi bahwa *job resources* mengawali proses motivasional yang mengawahi pada *work engagement* yang kemudian menghasilkan kinerja yang lebih baik, mereka juga mengatakan bahwa *job resources* menjadi lebih menonjol dan memperoleh potensi motivasionalnya ketika individu dihadapkan dengan *job demands* yang tinggi.

*Job resources* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan kerja (*job demands*) untuk mencapai tujuan Dale Carnegie Bandung, mengurangi tuntutan pekerjaan yang berhubungan dengan fisiologis dan psikologis, menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan karyawan. *Job resources* memainkan peran sebagai motivator secara intrinsik maupun ekstrinsik. *Job resources* memiliki sembilan aspek yaitu *autonomy*, *organizational support*, *supervisory support*,

*feedback, peers support, personal growth, role clarity, communication, dan task variety.* *Autonomy* merupakan kebebasan karyawan saat melakukan tugas dan berfokus kepada kecepatan karyawan. Otonomi kerja sangat penting bagi kesehatan karyawan, karena otonomi yang besar dikaitkan dengan lebih banyak kesempatan untuk mengatasi stres. Otonomi dapat bertindak sebagai penyangga terhadap pengaruh dari tuntutan kerja. Semakin besar otonomi seseorang maka semakin besar kesempatan untuk mengatasi stres. Karyawan *Dale Carnegie* Bandung dapat menekankan prioritas pekerjaan mana yang akan dikerjakan asalkan masih sesuai dengan *job desc* yang telah ditentukan, selain itu juga setiap divisi harus memiliki kecekatan tertentu karena semua divisi harus dapat bekerja dengan cepat dan masing-masing karyawan akan memiliki caranya masing-masing dalam mengerjakan satu tugas yang sama.

*Organizational support* merupakan dukungan organisasi merupakan bentuk organisasi menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya. Di sisi lain, dukungan organisasi juga menciptakan tanggung jawab bagi karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi : organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat karyawan, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan. *Dale Carnegie* Bandung memberikan situasi kekeluargaan kepada karyawannya dan tidak memberikan batasan struktural yang kaku antara atasan dan bawahan sehingga terjalin hubungan dan komunikasi yang baik antar karyawan.

*Supervisory support* merupakan dukungan yang lebih dari atasan memicu rasa balas budi dari awahan dan diwujudkan dengan berusaha membantu atasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Eisenberger, et al., 2002). Jansen (2003) melakukan penelitian dan menemukan bukti ketika usaha bawahan dihargai dengan adil membuat bawahan bekerja dengan inovatif terhadap tingginya tuntutan kerja yang dibebankan padanya. Karena apresiasi

pemimpin dan dukungan menempatkan tuntutan kerja dalam perspektif lain. Apresiasi dan dukungan pemimpin juga dapat membantu pekerja dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, mendukung kinerja dan mencegah memburuknya keadaan karyawan. Karyawan *Dale Carnegie* Bandung membentuk *team atmosphere* dan *communication* yang tidak kaku antara *supervisor* dengan karyawannya. Budaya kekeluargaan membuat komunikasi antara *supervisor* dan anggota timnya berjalan dengan baik. *Supervisor* sering mendengarkan keluhan dari anggota tim baik keluhan tersebut mengenai permasalahan pekerjaan maupun selain pekerjaan. Apabila terdapat suatu permasalahan dalam kantor *supervisor* merupakan orang pertama yang akan melakukan investigasi dan ikut mencarikan solusi terbaik untuk permasalahannya. *Manager operational* saat ini paling banyak menangani permasalahan karyawannya dengan cara memberikan konseling kepada karyawan yang bermasalah tersebut.

*Feedback* merupakan umpan balik kinerja yang konstruktif tidak hanya membantu karyawan melakukan pekerjaan lebih efektif, tetapi juga meningkatkan komunikasi antara karyawan. Ketika informasi yang spesifik dan akurat disediakan dalam cara yang konstruktif, baik karyawan dan *supervisor* dapat saling membantu dalam pekerjaan. Dalam hal ini, karyawan *Dale Carnegie* Bandung menjalin komunikasi yang baik satu sama lain. Hal ini dikarenakan oleh kebudayaan kekeluargaan yang dimiliki oleh perusahaan. Sering dilakukannya umpan balik yang konstruktif dari sesama karyawan ataupun dari *supervisor* dikarenakan *positive attitude* yang dituntut oleh perusahaan diinternalisasi oleh karyawan. Pagi hari setiap minggunya sering rapat yang bertujuan untuk memberikan inspirasi dan juga *feedback*, inspirasi tersebut didapat dari *sharing* buku yang telah dibaca pada minggu tersebut setelah itu dilanjutkan dengan memberikan *feedback* kinerja seminggu terakhir dan diharapkan karyawan membuat perbaikan.

*Peers support* merupakan suatu wujud kerjasama dalam bentuk pengetahuan, keahlian, dan semangat yang diberikan rekan kerja pada waktu menyelesaikan tugas



pekerjaan. Dukungan rekan kerja dapat berupa bantuan, membagikan sumber daya, dan nasehat ketika rekan kerja berada dalam masalah. Dukungan rekan kerja dapat memengaruhi sikap kerja individu secara positif (He et al., 2011; Xanthopoulou et al., 2008). Zhou dan George (2011) menemukan bahwa dukungan rekan kerja dapat memotivasi karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih, melakukan lebih banyak perilaku prososial yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kolektif. Karyawan *Dale Carnegie* sudah terbiasa untuk saling membagikan cerita, pengalaman, dan permasalahan pekerjaan satu sama lain. Dilandasi dengan kebutuhan perusahaan yang menginginkan karyawannya untuk memiliki *positive attitude* dan budaya kekeluargaan yang ada membuat karyawan sudah tidak canggung untuk meminta tolong atau meminta saran dalam bekerja. Sehingga target pekerjaan dapat dikerjakan bersama - sama.

*Personal growth* adalah kemampuan seseorang untuk mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan. Faktor-faktor dalam aspek ini mencakup kapasitas untuk tumbuh dan mengembangkan potensi, perubahan personal atau pribadi sepanjang hidup mencerminkan pengetahuan diri dan efektivitas yang bertambah, keterbukaan terhadap pengalaman-pengalaman baru, dapat menerima kenyataan, mampu membela diri, dan menghargai diri sendiri, Bakker (2005). Karyawan *Dale Carnegie* Bandung setiap tahunnya diberikan pelatihan yang berguna untuk mempertahankan dan mengembangkan *skills* yang dimiliki oleh karyawannya secara berkala dan sesuai kebutuhan. Materi - materi yang didapat dari pelatihan tersebut, digunakan oleh karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.

*Role Clarity* menurut Greenberg dan Baron (2008) berpendapat bahwa peran jabatan adalah peranan yang disandang individu sesuai dengan jabatan tertentu. Lebih lanjut menurut Greenberg dan Baron bahwa peran dapat membingungkan jika terjadi ketidakjelasan antara yang diharapkan dan dilakukan sebagai penanggung jawab peran. Kebingungan peran terjadi jika seseorang tidak yakin apa yang harus dilakukan pada beberapa situasi kerja. Individu

akan lebih puas dengan pekerjaannya ketika peran dan penampilan mereka didefinisikan dan dideskripsikan dengan jelas. Steers (1980) menyatakan bahwa kekaburan peran adalah suatu keadaan dimana para individu tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai sifat tugas yang diserahkan. Karyawan yang bekerja dengan peran yang tidak jelas cenderung mengalami perasaan negatif seperti ketegangan dan ketidakpuasan (Kahn et al., 1964; Kelly dan Hise, 1980). Pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung sudah dapat menjelaskan peran apa saja yang harus dilakukan. Sudah mengetahui target apa saja yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu, sehingga karyawan dapat *perform* kemampuan terbaiknya. Divisi sales sudah memiliki target yang jelas dalam melakukan pemasaran yang mencakup target harian (setiap harinya karyawan divisi *sales* harus memiliki minimal empat orang *prospect* untuk menjadi klien), dan target tahunan (setiap tahunnya karyawan divisi *sales* harus dapat mencapai sejumlah target yang telah di tentukan oleh perusahaan).

*Communication* menurut Balakrishnan dan Masthan (2013) berpendapat bahwa komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi baik secara informal dan formal antara pihak manajemen dan karyawan. Komunikasi dalam organisasi berfokus untuk menghubungkan karyawan secara individu, kelompok, dan secara organisasi untuk merealisasikan pemahaman yang sama (Hatch, 1964). Komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan keterbukaan dalam organisasi dan sebagai penyedia informasi bagi karyawan (Heron, dalam Balarishan dan Masthan, 2013). Karyawan Dale Carenegie Bandung sudah menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan membuat komunikasi antar *supervisor* dan karyawan tidak memiliki batasan yang kaku. Sehingga pertukaran informasi yang dilakukan berdasarkan keterbukaan.

*Task variety* merupakan banyaknya keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam keterampilan yang dapat digunakan, maka semakin berkurangnya kebosanan dalam suatu pekerjaan, Munandar (dalam Moekijat 2003).

Karyawan *Dale Carnegie* akan bertemu dengan klien yang berbeda-beda, setiap klien harus diperlakukan sesuai dengan karakteristiknya. Dengan demikian karyawan harus mengeluarkan keterampilan yang bervariasi agar dapat sesuai dengan kebutuhan klien. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tidak hanya dilakukan pada hari kerja. Namun, bisa juga pada saat hari libur, lokasi *training* juga tidak akan sama, maka latar belakang sosial budaya dari klien juga akan berbeda – beda. Karyawan tidak pernah merasa bosan dengan pekerjaannya karena bertemu dengan metode baru, pendekatan baru, dan klien baru setiap pekannya.

Selain *job resources*, karyawan *Dale Carnegie* juga memiliki sumber daya yang berasal dari dalam dirinya sendiri yang disebut dengan *personal resources*. *Personal resources* merupakan aspek kognitif dan afektif dari kepribadian yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan. Hal ini dapat memotivasi pencapaian tujuan bahkan memotivasi individu ketika menghadapi kesulitan (Bakker, 2008). Adapun *personal resources* yang dimiliki oleh karyawan *Dale Carnegie* Bandung berupa *self efficacy*, *optimism*, *hope*, dan resiliensi.

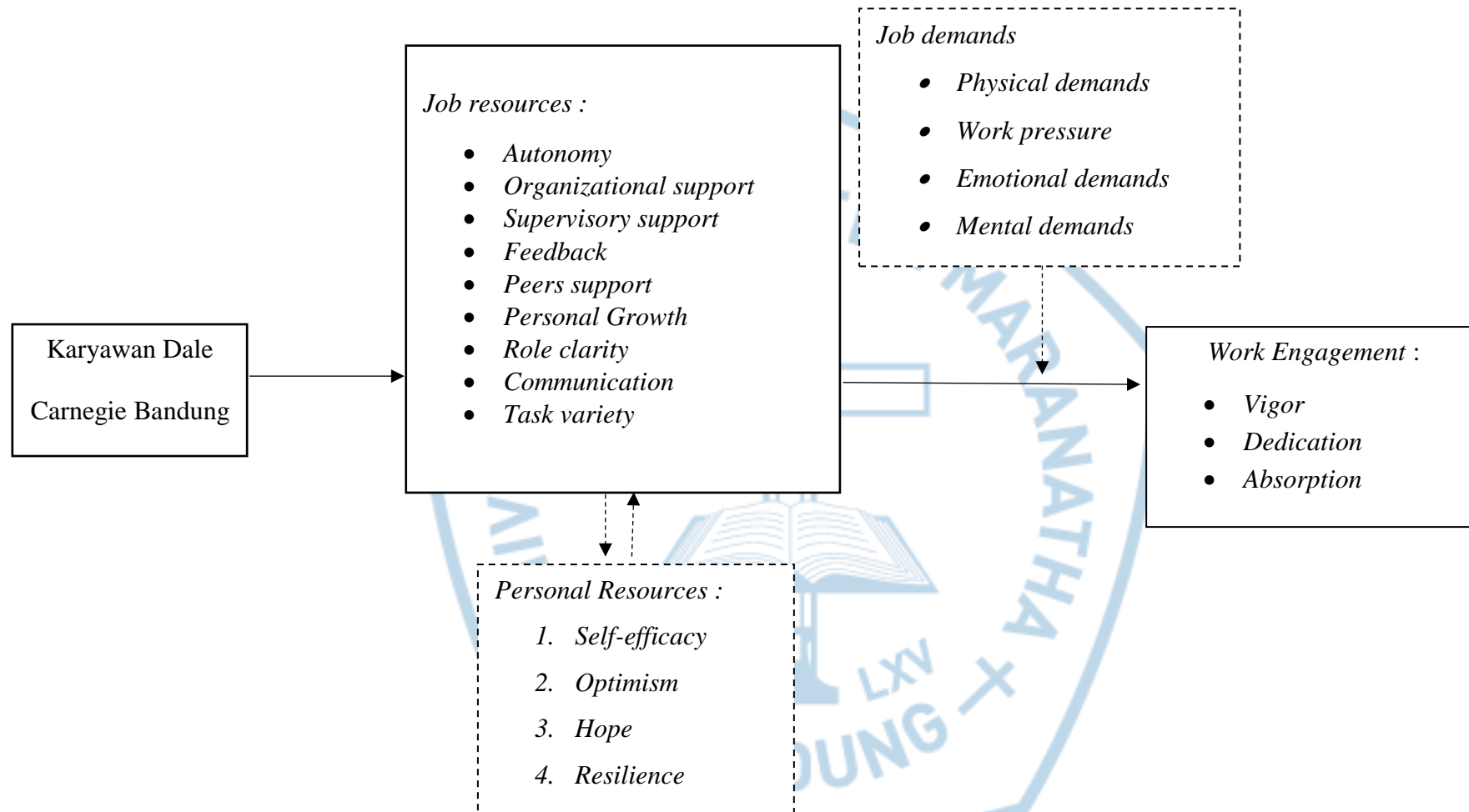
Sebelum menjadi seorang *trainer*, karyawan memiliki persyaratan sertifikasi standar internasional dan harus mengumpulkan waktu melakukan *training* selama 250 jam. Sehingga, saat sudah menjadi *trainer* solo, karyawan merasa berharga dan merasa percaya diri untuk menyampaikan materi, hal ini merupakan *self efficacy*. Pada saat menyampaikan materi karyawan *Dale Carnegie* Bandung yakin bahwa materi yang disampaikan sudah melalui metode TNA yang sudah tepat sehingga pelatihan yang akan dilaksanakan akan berhasil dan berjalan lancar, hal ini merupakan *optimism*. Sebelum dilaksanakannya *training* para *trainer* yang memiliki *hope* akan melakukan *review* terlebih dahulu dengan mengerahkan pikiran (kognitif) dan tenaga (konatif) agar *training* berjalan sesuai dengan rencana dan materi sesuai dengan kebutuhan, hal ini merupakan *hope*. Setiap minggunya karyawan akan diberikan *feedback* yang diawali dengan *sharing* buku, kemudian karyawan akan diberikan umpan balik

mengenai kinerjanya selama seminggu tersebut. Karyawan yang memiliki resiliensi akan bangkit ketika menghadapi masalah, kritik dan masukan yang diberikan pada saat sesi *feedback* tersebut akan dijadikan sebagai pembelajaran untuk kemudian hari dan tidak menjadi rendah diri ketika mendapatkan kritik.

Dengan adanya *job resources*, dan *personal resources* maka *job demands* akan berubah menjadi tantangan dan lahan pengembangan diri. Karyawan *Dale Carnegie* Bandung menganggap bahwa tuntutan kerja yang dimilikinya menjadi suatu tantangan, akan menunjukkan perilaku kerja yang diperlihatkan melalui adanya rasa antusias, penuh energi, dan tak kenal waktu. Karyawan juga memiliki penghayatan yang cukup positif terhadap pekerjaannya. Mereka merasa bangga dan senang bekerja di *Dale Carnegie* Bandung, serta merasa tertantang dalam bekerja. Hal ini merupakan konsep dari *work engagement*.

Menurut hasil dari penelitian sebelumnya yang berjudul “Pengaruh Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*) Dengan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) Sebagai Mediator Terhadap Perilaku Proaktif (Studi Pada Karyawan PT RGA International Indonesia)” yang disusun oleh Agus Dwi Sasono tahun 2015, mahasiswa magister Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job resources* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Oleh sebab itu maka peneliti tertarik untuk meneliti kontribusi *job resources* terhadap *work engagement*.

## BAGAN KERANGKA PEMIKIRAN



1.1 Bagan Kerangka Pemikiran



## 1.6 Asumsi Penelitian

1. Dalam menjalankan tugasnya, karyawan *Dale Carnegie* Bandung menghayati bahwa mereka memiliki tuntutan yang berat dalam bekerja.
2. *Dale Carnegie* Bandung memiliki konsep kekeluargaan yang menciptakan komunikasi dan hubungan antar karyawan terjalin dengan baik, hal ini mendukung karyawan dalam pekerjaannya.
3. Konsep kekeluargaan yang dimiliki oleh karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang *resourcefull*.
4. *Resources* yang didapat karyawan dari pekerjaannya dapat berbentuk *autonomy, organizational support, supervisory support, feedback, peers support, personal growth, role clarity, communication*, dan *task variety* hal ini merupakan *job resources*.
5. Karyawan *Dale Carnegie* Bandung yang memiliki *job resources* akan memandang tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sebagai suatu tantangan.
6. Karyawan *Dale Carnegie* yang merasa pekerjaannya sebagai tantangan akan mencurahkan energinya, merasa antusias dengan pekerjaannya, dan tidak mengenal waktu.
7. Pencurahan energi, merasa tertantang dan antusias, serta tidak kenal waktu merupakan konsep dari *work engagement*.

## 1.7. Hipotesis Penelitian

- Terdapat kontribusi signifikan antara *job resources* dengan *work engagement* pada karyawan *Dale Carnegie* Bandung.
-