

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Simpulan

Berdasarkan temuan analisis data dan penelitian tentang pengaruh *job demands*, *perceived organizational support*, dan *job resources* kepada *work engagement* pada karyawan Bank BUMN Purwokerto, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Overload Job demands* mempunyai pengaruh positif terhadap *work engagement*. Tuntutan pekerjaan yang tinggi seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu, serta tuntutan emosional mampu memicu tingkat keterlibatan karyawan dalam bekerja. Apabila tuntutan tersebut dipersepsikan sebagai tantangan dan dapat dikelola dengan baik, maka karyawan mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja. Namun dengan demikian, apabila tidak dikelola dengan baik, tuntutan pekerjaan tetap berpotensi menimbulkan kelelahan yang dapat berdampak pada penurunan *work engagement* karyawan.
2. *Perceived organizational support* (POS) berdampak positif dan signifikan kepada *work engagement*. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, seperti penghargaan kepada kontribusi, perhatian kepada kesejahteraan, serta kepedulian kepada kebutuhan karyawan, mampu mengoptimalkan keterikatan kerja. Poin ini memperlihatkan semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

3. *Job resources* mempunyai pengaruh positif dan signifikan kepada *work engagement*. Ketersediaan sumber daya kerja seperti dukungan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengoptimalan diri, serta fasilitas kerja yang mencukupi mampu mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Maka, semakin tinggi *job resources* yang dimiliki, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

B. Implikasi

1. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen Bank BUMN disarankan untuk menetapkan kebijakan terintegrasi dalam pengelolaan *job demands*, *perceived organizational support* (POS), dan *job resources* guna meningkatkan *work engagement* karyawan. Pengelolaan *job demands* dapat dilakukan melalui kebijakan penetapan target kerja yang terukur dan realistis, penyusunan *job description* yang jelas, serta penerapan sistem monitoring beban kerja secara berkala agar tuntutan kerja tetap berada pada level *challenge demands* dan tidak berkembang menjadi *hindrance demands*. Selanjutnya, peningkatan POS perlu diwujudkan melalui kebijakan formal seperti sistem penghargaan berbasis kinerja, program kesejahteraan karyawan, serta mekanisme *employee feedback* yang terstruktur untuk memperkuat persepsi dukungan organisasi. Di sisi lain, penguatan *job resources* dapat dilakukan melalui kebijakan penyediaan pelatihan berkelanjutan, pengembangan karier yang jelas, serta penerapan sistem *coaching* dan *mentoring* oleh atasan guna memastikan karyawan

memperoleh dukungan dan umpan balik yang memadai. Dengan kebijakan yang terstruktur dan berkelanjutan tersebut, organisasi dapat mengelola tuntutan kerja sebagai tantangan yang memotivasi, sekaligus memastikan ketersediaan dukungan dan sumber daya yang optimal untuk meningkatkan *work engagement* karyawan.

2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengkaji *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* dan *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan *work engagement* pada karyawan bank BUMN. Kedua teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan serta hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi dapat memengaruhi tingkat keterlibatan kerja.

Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang dikemukakan oleh (Bakker et al., 2007) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua aspek utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merujuk pada tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, kognitif, dan emosional yang tinggi, seperti beban kerja, tekanan waktu, serta tuntutan emosional. Sementara itu, *job resources* mencakup berbagai aspek yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan kerja, seperti dukungan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta ketersediaan fasilitas kerja.

Dalam penelitian ini, *job demands* tidak hanya dipandang sebagai faktor yang berpotensi menimbulkan kelelahan, tetapi juga memiliki peran sebagai pemicu motivasi kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa

job demands berpengaruh positif terhadap *work engagement*, yang mengindikasikan bahwa tuntutan kerja dapat berfungsi sebagai stimulus yang meningkatkan keterlibatan karyawan apabila dipersepsikan sebagai tantangan. Hal ini sejalan dengan pengembangan dalam kerangka JD-R melalui *challenge-hindrance stressor framework* yang dikembangkan oleh (LePine, 2005), yang membedakan tuntutan kerja menjadi *challenge demands* dan *hindrance demands*. Dalam konteks ini, tuntutan kerja yang bersifat menantang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan.

Di sisi lain, *job resources* tetap berperan sebagai faktor motivasional yang penting dalam meningkatkan *work engagement*. Ketersediaan sumber daya kerja memungkinkan karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih efektif, sehingga mampu menjaga keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas individu. Dengan demikian, kombinasi antara *job demands* yang bersifat menantang dan *job resources* yang memadai dapat secara bersama-sama meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Social Exchange Theory juga memberikan penjelasan tambahan mengenai pentingnya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan menunjukkan sikap dan perilaku positif ketika mereka merasakan adanya dukungan, keadilan, dan penghargaan dari organisasi. Dalam penelitian ini, *Perceived Organizational Support* (POS) menjadi representasi dari dukungan

organisasi tersebut. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, mereka cenderung memberikan timbal balik dalam bentuk peningkatan *work engagement*.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memperluas pemahaman terhadap *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, dimana *job demands* tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat memberikan dampak positif terhadap *work engagement* apabila dipersepsikan sebagai tantangan dan didukung oleh *job resources* serta *perceived organizational support* yang memadai. Selain itu, integrasi dengan *Social Exchange Theory* menegaskan bahwa dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan temuan analisis, kombinasi antara *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* dan *Social Exchange Theory* memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement*. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan, ketersediaan sumber daya kerja, serta dukungan organisasi menjadi kunci dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan secara optimal.

C. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan-temuan. Pertama, pengumpulan data dilakukan melalui instrumen kuesioner yang diisi oleh responden dalam satu waktu pengukuran yang relatif bersamaan. Keadaan tersebut berpotensi menimbulkan *common method bias*, yakni bias yang

muncul karena penggunaan sumber data dan prosedur pengukuran yang seragam, maka dapat memicu hubungan antarvariabel secara artifisial (Podsakoff et al., 2003). Meskipun penyusunan instrumen telah dilakukan secara sistematis, potensi bias metode tidak dapat sepenuhnya dihindari.

Kedua, penelitian ini juga berpotensi dipengaruhi oleh *social desirability bias*, yakni keberpotensial responden memberikan jawaban yang dianggap selaras dengan norma sosial atau harapan lingkungan. Dalam konteks penelitian tentang *work engagement*, terdapat kemungkinan responden memberikan respons yang lebih positif guna menjaga citra profesional atau menghindari cara pandang negatif. Keadaan ini dapat memicu objektivitas dan keakuratan data yang diperoleh (Crowne, 1960). Namun dengan demikian, untuk meminimalisir potensi tersebut, peneliti juga telah menyertakan beberapa pernyataan yang bersifat *reverse code* dalam instrumen penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen Bank BUMN disarankan untuk merumuskan kebijakan yang secara langsung mengatur pengelolaan *job demands*, *perceived organizational support*, dan *job resources* guna meningkatkan *work engagement* karyawan. Pertama, organisasi perlu menetapkan kebijakan manajemen beban kerja berbasis *challenge demands*, seperti penyesuaian target kerja yang terukur dan realistis, penyusunan *job description* yang jelas, serta penerapan sistem *monitoring* beban kerja secara berkala untuk mencegah kelebihan beban yang bersifat menghambat (*hindrance demands*). Kedua, dalam meningkatkan *perceived organizational*

support, manajemen perlu mengimplementasikan kebijakan formal seperti sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward system*), program kesejahteraan karyawan, serta mekanisme *employee feedback* yang terstruktur agar karyawan merasa didengar dan dihargai oleh organisasi. Ketiga, terkait *job resources*, organisasi perlu menetapkan kebijakan penguatan sumber daya kerja melalui penyediaan pelatihan berkelanjutan, pengembangan karier yang jelas, serta peningkatan peran atasan dalam memberikan dukungan dan umpan balik secara rutin melalui sistem *coaching* dan *mentoring*. Dengan penerapan kebijakan yang terstruktur dan berkelanjutan tersebut, diharapkan tuntutan kerja dapat dikelola sebagai tantangan yang memotivasi, didukung oleh sumber daya yang memadai serta dukungan organisasi yang kuat, sehingga mampu meningkatkan *work engagement* karyawan secara optimal.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk membedakan secara eksplisit antara *challenge demands* dan *hindrance demands* agar dapat memberikan pemahaman yang lebih spesifik mengenai jenis tuntutan kerja yang berkontribusi terhadap peningkatan atau penurunan *work engagement*.

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan variabel dependen lain seperti *turnover intention* atau *intention to stay* untuk menghasilkan model penelitian yang lebih komprehensif. Variabel tersebut dinilai relevan karena berkaitan langsung dengan tindakan karyawan dalam menjaga atau meninggalkan organisasi, maka dapat memperkaya kajian tentang implikasi dari *job demands*, *job resources*, dan *perceived*

organizational support (POS) tidak hanya kepada aspek psikologis seperti *work engagement*, tetapi juga kepada keputusan karier karyawan dalam organisasi.

