

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai “Hubungan Antara *Job Demands* dan *Job Resources* dengan *Work Engagement* di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung”, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan jawaban dari rumusan masalah dalam penelitian ini.

1. Kondisi *job demands* di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung
  - a. Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan terhadap dimensi *qualitative demands*, didapatkan hasil jika mayoritas responden memberi jawaban setuju bahwa jumlah pekerjaan yang mereka terima masih berada di batas wajar dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sudah sesuai sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut secara tepat waktu.
  - b. Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan untuk dimensi *emotional job demands*, didapatkan hasil bahwa mayoritas karyawan menjawab setuju jika dalam bekerja karyawan dihadapkan dengan hal-hal yang dapat memengaruhi diri mereka secara personal. Namun, sikap profesional dalam bekerja merupakan sebuah keharusan untuk dimiliki dan perlu diterapkan di lingkungan kerja sehingga hal-hal yang bersifat personal dapat dikesampingkan ketika sedang bekerja. Mayoritas karyawan juga menjawab setuju jika mereka memiliki hubungan yang baik dengan pihak yang terkait dengan pekerjaannya. Hasil analisa deskriptif juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa pekerjaan yang diterima karyawan dapat menimbulkan perasaan tidak menyenangkan dikarenakan muncul kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan atau adanya pihak-pihak yang berperilaku tidak menyenangkan.
  - c. Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan untuk membahas dimensi *mental job demands*, didapatkan hasil mayoritas karyawan menjawab setuju jika mereka diharuskan untuk memberikan perhatian secara terus menerus kepada pekerjaan dan mereka dapat fokus memusatkan perhatian

kepada satu pekerjaan. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor pendukung sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Selain itu, mayoritas karyawan juga memberi respon setuju jika mereka dituntut untuk mengingat banyak hal dalam bekerja. Meski begitu, karyawan merasa bahwa mereka mampu untuk memenuhi tuntutan tersebut.

- d. Secara umum, kondisi *job demands* di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung berada pada batas wajar. Artinya, jumlah pekerjaan yang diberikan dan waktu pengerjaan tugas dapat ditoleransi oleh karyawan. Tuntutan secara mental pun masih dapat dipenuhi oleh para karyawan dan hasilnya terlihat dari ketepatan waktu dalam pengumpulan tugas. Tetapi, tuntutan kerja secara emosional terkadang masih menjadi beban tersendiri bagi karyawan dikarenakan adanya kesulitan-kesulitan dalam bekerja yang perlu dihadapi dan dapat membuat emosi menjadi tidak stabil. Namun, komitmen untuk bekerja secara profesional mampu menguatkan diri karyawan sehingga dapat mengesampingkan hal-hal yang bersifat personal.
2. Kondisi *job resources* di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung
    - a. Berdasarkan analisis deskriptif yang membahas dimensi *organisational support*, didapatkan hasil mayoritas karyawan menjawab setuju bahwa mereka memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Hal ini menunjukkan bahwa atasan sebagai salah satu komponen dalam lingkungan kerja mampu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi para karyawannya. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan jika mayoritas karyawan setuju bahwa mereka menerima informasi mengenai pekerjaan mereka serta adanya komunikasi yang terjalin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan mengenai budaya kerja.
    - b. Berdasarkan hasil analisis deskriptif untuk dimensi *insecurity*, mayoritas karyawan setuju dan merasa adanya kepastian mengenai masa depan mereka di perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mendapat kepercayaan dari karyawan-karyawannya sehingga muncul keyakinan tersebut di dalam diri karyawan.
    - c. Berdasarkan analisis deskriptif terhadap dimensi *reward*, didapatkan hasil jika karyawan setuju bahwa dengan gaji yang diterima dari perusahaan

mereka dapat hidup dengan nyaman. Selain itu, karyawan juga setuju bahwa terdapat kesesuaian antara gaji yang mereka terima dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan merasa melalui pekerjaan yang mereka lakukan memungkinkan adanya kemajuan dari segi finansial dikarenakan bagi karyawan melalui pekerjaan mereka pula lah mereka merasa mendapatkan penghasilan yang lebih baik.

- d. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap dimensi *growth opportunity*, mayoritas karyawan setuju bahwa di dalam perusahaan tempat mereka bekerja mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh, berkembang, dan juga belajar. Hal ini terlihat dari respon setuju yang diberikan oleh karyawan untuk pernyataan “Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk mendapatkan promosi jabatan.”, “Pekerjaan saya menawarkan kesempatan untuk menumbuhkan dan mengembangkan diri.”, dan pernyataan “Perusahaan telah memberikan kesempatan bagi saya untuk mengikuti pelatihan.”
- e. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap dimensi *control*, diketahui bahwa karyawan setuju jika mereka merasa memiliki kebebasan dalam berpikir, bertindak, dan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat melalui jawaban setuju yang diberikan oleh mayoritas responden penelitian. Mayoritas karyawan juga merasa jika mereka memiliki andil dalam perencanaan aktivitas kerja, misalnya dalam menentukan tenggat waktu pengumpulan tugas.
- f. Berdasarkan hasil analisis deskriptif untuk dimensi *relationship with colleagues*, diketahui bahwa mayoritas karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya. Hal ini dapat dilihat melalui jawaban setuju yang diberikan oleh mayoritas responden untuk pernyataan-pernyataan dalam dimensi ini. Bagi karyawan, rekan kerja mereka dapat selalu diandalkan apabila terdapat kesulitan dalam pekerjaan dan selalu bersedia membantu ketika mereka meminta bantuan. Hal ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan budaya positif di dalam perusahaan sehingga dapat menimbulkan perasaan nyaman bagi karyawan ketika sedang berada di lingkungan kerja.

- g. Secara umum, kondisi *job resources* di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung mampu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif khususnya karena hubungan antara karyawan dengan atasan dan karyawan dengan sesama rekan kerja telah terjalin dengan baik. Selain itu, komunikasi antara atasan dengan karyawan pun dapat dikatakan baik sehingga karyawan mengetahui informasi-informasi yang terjadi di divisi yang ia duduki maupun di perusahaan sehingga karyawan pun pada akhirnya dapat memberikan kepercayaannya kepada perusahaan. Karyawan juga merasa memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaannya dengan cara yang paling membuat mereka nyaman dan mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh, berkembang, dan juga belajar di perusahaan.
3. *Work engagement* karyawan di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung
- a. Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan terhadap dimensi *vigor*, didapatkan hasil mayoritas karyawan setuju bahwa mereka memiliki semangat yang tinggi serta kegigihan dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat melalui jawaban setuju yang mayoritas responden berikan untuk pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan dimensi *vigor*. Mayoritas karyawan juga memiliki mental yang kuat dalam bekerja serta konsistensi dalam melakukan pekerjaannya.
  - b. Berdasarkan hasil analisis deskriptif untuk dimensi *dedication*, diketahui bahwa karyawan setuju jika mereka mengetahui dan memahami tujuan dari pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Karyawan juga merasa antusias dan terinspirasi dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini dapat terlihat dari jawaban setuju yang diberikan oleh mayoritas responden untuk pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan dimensi *dedication*. Mayoritas karyawan juga merasa bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tantangan tersendiri.
  - c. Berdasarkan hasil analisis deskriptif untuk dimensi *absorption*, diketahui bahwa mayoritas responden setuju jika dalam bekerja mereka memberikan konsentrasi penuh sehingga seringkali mereka merasa waktu berlalu begitu saja dan karyawan dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama, namun hal ini tidak membuat mereka menjadi lupa dengan hal-hal di sekitar mereka dan

karyawan pun merasa tidak sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaan mereka. Selain itu, mayoritas karyawan pun setuju bahwa mereka merasa senang ketika sedang melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat terlihat dari jawaban setuju yang diberikan oleh mayoritas responden untuk pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan indikator karyawan merasa senang ketika melakukan pekerjaannya

- d. Secara umum, mayoritas karyawan memiliki *work engagement* yang cukup baik karena memiliki semangat kerja yang tinggi, ketekunan, dan kegigihan. Karyawan pun memiliki mental yang kuat serta memberikan konsentrasi penuh dalam bekerja. Selain itu, mayoritas karyawan merasa antusias, bangga, dan merasa senang jika disibukkan dengan pekerjaan.
4. Berdasarkan uji Korelasi Rank Spearman yang telah dilakukan terhadap variabel maupun dimensi-dimensi variabel X1 *job demands* dan variabel Y *work engagement*, diketahui bahwa tidak terdapat hubungan di antara variabel *job demands* dan *work engagement* karyawan di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung.
5. Berdasarkan uji Korelasi Rank Spearman yang telah dilakukan terhadap variabel maupun dimensi-dimensi variabel X2 dan variabel Y, didapatkan hasil bahwa tidak terdapat hubungan antara *job resources* dengan *work engagement* karyawan di Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung. Pada analisis deskriptif kategori variabel *job resources* maupun *work engagement* dapat terlihat bahwa keduanya menunjukkan respon yang positif dari mayoritas responden yang artinya kondisi *job resources* pada perusahaan tinggi atau mendukung dan *work engagement* karyawan tinggi. Akan tetapi, hasil uji korelasi menunjukkan tidak ada hubungan di antara kedua variabel ini.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan evaluasi untuk kemudian dikaji lebih lanjut oleh pihak Bank Yudha Bhakti Kantor Cabang Bandung serta masukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Kondisi *job demands* saat ini memungkinkan karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu dan bersikap profesional dalam bekerja. Sedangkan kondisi *job resources* saat ini mampu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Untuk itu, perusahaan perlu mempertahankan kondisi *job demands* dan *job resources* yang saat ini dirasa baik oleh karyawan.
2. Perusahaan perlu meningkatkan *work engagement* melalui *job demands* misalnya dengan melakukan *job enlargement* untuk meningkatkan semangat serta antusiasme karyawan dalam bekerja. *Work engagement* dapat pula ditingkatkan melalui *job resources* antara lain dengan melakukan rotasi kerja secara merata agar karyawan dapat merasakan variasi kerja yang lebih beragam untuk mencegah timbulnya rasa bosan sekaligus untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan.
3. Diharapkan penelitian-penelitian selanjutnya yang juga mengangkat topik “Hubungan *Job Demands* dan *Job Resources* dengan *Work Engagement*” dapat meneliti objek yang berbeda, baik perusahaan atau jenis industrinya, serta dapat dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif sehingga hasil dari penelitian dengan topik serupa dapat dikembangkan dengan lebih luas dan mampu memberikan manfaat bagi objek yang diteliti maupun dalam dunia pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Asiwe, D. N., Hill, C. & Jorgensen, L. I. (2015). Job Demands and Resources of Workers in a South African Agricultural Organisation. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), Art. #634, 16 pages.
- Ayu, D. R., Maarif, S. & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh Job Demands, Job Resources dan Personal Resources Terhadap Work Engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, Vol. 1 No. 1.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*, Vol. 13 No.3, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, Martin C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10 No. 2, 170-180.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. USA and Canada: Psychology Press.
- Bruinhof, M. J. T. A. (2016). The Relationship between Job Resources, Work Engagement and In-role Performance: The Moderating Role of Psychology Capital. Skripsi yang Dipublikasikan. Master's Thesis Human Resource Studies Tilburg University.
- Coetzer, C. F. & Rothmann, S. (2007). Job Demands, Job Resources, and Work Engagement of Employees in a Manufacturing Organisation. *Southern African Business Review*, 11, 17-32.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), Art. #974, 9 pages.
- Hackman, J. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Jackson, L. T. B., Rothmann, S. & van de Vijver, F. J. R. (2006). A Model of Work-related Well-being for Educators in South Africa. *Stress & Health*, Vol. 22, 263-274.

- Joo, B. K., Lim, D. H. & Kim, S. (2016). Enhancing Work Engagement: The Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership, and Work Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, 1117-1134.
- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A. & Theorell, T. (1981). Job Demands, Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men. *American Journal of Public Health*, 71(7), 694-705.
- Kuntjoro, H. (2002). *Komitmen Organisasi, Jilid 1*. Bandung: Mandar Maju.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior, Eighth Edition*. Singapore: McGraw Hill.
- Main, Katherine. (2011). Job Demands and Job Resources As Antecedents of Work Engagement Among School Educators in Pietermaritzburg, Kwazulu-Natal. *University of Kwazulu-Natal*.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149 – 171.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. In: Drenth, P.J.D. and Thierry., H., Eds., *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Hove, Psychology Press, 5-33.
- Nachmias, D., & Nachmias, C. (1987). *Research Methods in the Social Sciences*. New York: St. Martin's Press.
- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *SA International of Stress Management*, Vol. 12, No. 1, 43-61.
- Gabel-Shemueli, R., Dolan, S. L. & Ceretti, A. S. (2012). Being Engaged: The Multiple Interactions Between Job Demands and Job Resources and Its Impact on Nurses Engagement. *International Journal of Nursing*, 3(2), 17-32.
- Riduwan. (2012). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rothmann, S., Mostert, K. & Strydom, M. (2006). A Psychometric Evaluation of The Job Demands-Resources Scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 76-86.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, 600-619.

- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- 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, 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES) preliminary manual*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 - 92
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Method for Business*. United Kingdom: Wiley.
- Sugiyono, P. D. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tooren, M. V., Jonge, J. D., Vlerick, V., Daniels, K. & Ven, B. V. (2011). Job Resources and Matching Active Coping Styles as Moderators of The Longitudinal Relation between Job Demands and Job Strain. *International Journal Behavioral Medicine* (18), 373-383.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior* (74), 235 – 244.
- Yanchus, N. J., Fishman, J. L., Teclaw, R. & Osatuke, K. (2013). Employee Perception of Job Demands and Resources and Relationship to Engagement. *Applied H. R. M. Research*, Vol. 13 No. 1, 1-23.