

BAB V

SIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Job Characteristic*, *Kualitas Kehidupan Kerja*, dan *Job Demands* terhadap *Employee Engagement* pada guru dan tenaga kependidikan di SMK YAPEK Gombong, yang dianalisis menggunakan regresi linear berganda terhadap 39 responden. Adapun kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel *Job Characteristic* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada guru dan tenaga kependidikan di SMK YAPEK Gombong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang semakin baik mampu meningkatkan keterikatan guru dan tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya. Karakteristik pekerjaan yang memberikan makna, tanggung jawab, otonomi, serta umpan balik yang jelas mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Variabel *Kualitas Kehidupan Kerja* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada guru dan tenaga kependidikan di SMK YAPEK Gombong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kualitas kehidupan kerja belum menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Tingkat *Employee Engagement* lebih

dipengaruhi oleh faktor lain yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dan karakteristik tugas yang dijalankan oleh guru dan tenaga kependidikan.

3. Variabel *Job Demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada guru dan tenaga kependidikan di SMK YAPEK Gombong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang dapat dikelola dengan baik mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan sebagai tantangan mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk bekerja lebih optimal serta memberikan kontribusi yang lebih besar kepada sekolah.
4. Variabel *Job Characteristic*, *Kualitas Kehidupan Kerja*, dan *Job Demands* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada guru dan tenaga kependidikan di SMK YAPEK Gombong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan sebagian besar variasi *Employee Engagement*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan guru dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh kombinasi berbagai aspek pekerjaan, bukan hanya oleh satu faktor secara terpisah.

5.2 Keterbatasan

1. Penelitian ini dilakukan pada satu sekolah, yaitu SMK YAPEK Gombong, dengan teknik sampel jenuh terhadap seluruh guru dan tenaga kependidikan yang berjumlah 39 orang. Hasil penelitian karenanya menggambarkan kondisi pada sekolah tersebut dan belum dapat digeneralisasikan pada

sekolah lain, jenjang pendidikan lain, maupun organisasi dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda.

2. Model penelitian hanya memuat tiga variabel independen, yaitu *Job Characteristic*, *Kualitas Kehidupan Kerja*, dan *Job Demands*. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,602 menunjukkan bahwa 39,8% variasi *Employee Engagement* berada di luar jangkauan penjelasan model. Proporsi sisa tersebut hanya menunjukkan bagian yang tidak dapat dijelaskan oleh model dan tidak dapat diatribusikan pada variabel tertentu, karena variabel di luar model tidak diukur dan tidak diuji dalam penelitian ini. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dukungan organisasi, atau kepuasan kerja.
3. Seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner persepsi yang diisi sendiri oleh responden, sehingga variabel independen dan variabel dependen berasal dari satu sumber yang sama pada satu waktu pengisian. Kondisi tersebut memunculkan kemungkinan bias metode umum (*common method bias*), yaitu kecenderungan hubungan antarvariabel tampak lebih kuat karena berasal dari sumber tunggal. Penelitian ini juga tidak melakukan pengujian terhadap kemungkinan bias tersebut.
4. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, yaitu data diambil pada satu periode waktu. Rancangan tersebut hanya mampu menunjukkan keterkaitan antarvariabel dan tidak dapat membuktikan hubungan sebab akibat, sehingga hasil penelitian belum dapat menggambarkan perubahan

Employee Engagement maupun kondisi variabel penelitian dalam jangka waktu yang lebih panjang.

5. Jumlah responden sebanyak 39 orang tergolong kecil untuk model regresi dengan tiga variabel independen, sehingga daya uji statistik penelitian ini terbatas. Keterbatasan tersebut berkonsekuensi langsung pada penafsiran hasil, yaitu hipotesis kedua yang ditolak dengan nilai signifikansi 0,171 belum dapat dijadikan bukti bahwa *Kualitas Kehidupan Kerja* tidak memiliki hubungan dengan *Employee Engagement*, melainkan bahwa pengaruhnya belum terdeteksi pada ukuran sampel ini.
6. Variabel *Job Demands* diukur sebagai satu konstruk tunggal tanpa memisahkan tuntutan yang bersifat menantang (*challenge demands*) dan tuntutan yang bersifat menghambat (*hindrance demands*), padahal kedua jenis tuntutan tersebut secara teoretis memiliki arah pengaruh yang berbeda terhadap keterikatan kerja. Penelitian selanjutnya disarankan mengukur keduanya secara terpisah agar arah pengaruh tuntutan pekerjaan dapat dijelaskan dengan lebih tepat.
7. Variabel *Job Demands* dan *Employee Engagement* masing-masing diukur menggunakan tiga butir pernyataan, yaitu satu butir untuk setiap indikator. Jumlah butir yang terbatas tersebut memang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebagaimana disajikan pada Bab IV, namun berpotensi belum menangkap seluruh cakupan makna kedua konstruk tersebut. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan lebih dari satu butir pernyataan untuk setiap indikator.

5.3 Implikasi

5.3.1 Implikasi Praktis

1. Perbaikan *Job Characteristic* perlu ditempatkan sebagai prioritas pertama, karena variabel ini memiliki nilai beta terstandarisasi terbesar dalam model, yaitu 0,413, dengan koefisien regresi 0,286 dan nilai signifikansi 0,005. Angka tersebut berarti setiap kenaikan satu satuan skor *Job Characteristic* diikuti kenaikan skor *Employee Engagement* sebesar 0,286 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Perbaikan yang dapat dilakukan pihak sekolah mengikuti kelima indikator yang diukur, yaitu memberi kesempatan guru menggunakan beragam keterampilan dalam pembelajaran, memastikan guru menangani proses pembelajaran secara utuh dari perencanaan sampai penilaian, menjelaskan keterkaitan tugas guru dengan pencapaian sekolah, memberi keleluasaan dalam menentukan metode mengajar, serta menyediakan umpan balik berkala atas hasil kerja melalui supervisi akademik.
2. Pengelolaan *Job Demands* perlu ditempatkan sebagai prioritas kedua, karena variabel ini memiliki nilai beta terstandarisasi sebesar 0,313 dengan koefisien regresi 0,334 dan nilai signifikansi 0,027. Perlu ditegaskan bahwa arah pengaruh yang positif tidak dapat dimaknai sebagai anjuran untuk menambah beban kerja guru, karena hasil penelitian ini hanya menggambarkan tingkat tuntutan pekerjaan yang saat ini dirasakan responden, bukan tingkat tuntutan setelah ditambah.

Yang perlu dilakukan pihak sekolah adalah menjaga tuntutan pekerjaan tetap berada pada tingkat yang dinilai guru sebagai tantangan yang dapat dikelola, yaitu dengan menyeimbangkan beban mengajar dan tugas administratif, menyediakan dukungan sarana dan koordinasi dalam penyelesaian tugas, serta menghindari penugasan yang tumpang tindih dan tidak jelas batasannya, karena tuntutan jenis inilah yang justru menurunkan keterikatan kerja.

3. *Kualitas Kehidupan Kerja* tidak terbukti berpengaruh signifikan secara parsial, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,171 dan nilai t hitung 1,397 yang lebih kecil daripada t tabel 2,030. Hasil tersebut tidak dapat dimaknai sebagai bukti bahwa kualitas kehidupan kerja tidak penting, melainkan bahwa pengaruhnya belum cukup kuat untuk terdeteksi pada sampel penelitian ini, terlebih arah koefisiennya tetap positif sebesar 0,135. Pihak sekolah karenanya tetap perlu mempertahankan kelayakan kompensasi, keamanan lingkungan kerja, kesempatan pengembangan kompetensi, hubungan kerja antarpegawai, dan pemenuhan hak guru, sekaligus memperlakukan aspek-aspek tersebut sebagai kondisi dasar yang menopang bekerjanya kedua faktor yang terbukti berpengaruh.
4. Ketiga variabel tersebut sebaiknya dikelola secara bersamaan, mengingat hasil uji simultan menunjukkan nilai F hitung 20,180 dengan signifikansi kurang dari 0,001 dan nilai Adjusted R Square sebesar 0,602. Artinya, kombinasi ketiga kondisi pekerjaan tersebut

mampu menjelaskan 60,2% variasi *Employee Engagement* guru dan tenaga kependidikan di SMK YAPEK Gombong. Sasaran dari upaya perbaikan tersebut dapat mengacu pada ketiga indikator *Employee Engagement* yang diukur, yaitu semangat guru dalam menjalankan tugas, kebanggaan menjadi bagian dari sekolah, dan kemampuan memusatkan perhatian pada pekerjaan, sehingga keberhasilan program dapat dipantau melalui perubahan pada ketiga aspek tersebut.

5.3.2 Implikasi Teoritis

1. Hasil penelitian mendukung *Job Demands-Resources Theory* pada jalur proses motivasional, khususnya mengenai peran *job resources* dalam membentuk keterikatan kerja. *Job Characteristic* sebagai sumber daya yang melekat pada rancangan pekerjaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai beta terstandarisasi 0,413, yaitu yang terbesar di antara ketiga variabel yang diuji. Temuan ini menunjukkan bahwa pada organisasi pendidikan, sumber daya yang bersumber dari rancangan pekerjaan itu sendiri memiliki peran yang lebih menonjol dibandingkan sumber daya yang bersumber dari kebijakan organisasi.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai beta terstandarisasi 0,313 dan nilai signifikansi 0,027. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa tuntutan pekerjaan yang dinilai sebagai peluang untuk menunjukkan kemampuan dapat

- menumbuhkan keterikatan kerja, dan bukan selalu menimbulkan dampak yang merugikan sebagaimana dipahami dalam pembacaan *Job Demands-Resources Theory* yang lebih sederhana. Perlu dikemukakan bahwa penelitian ini mengukur *Job Demands* sebagai satu konstruk tanpa memisahkan tuntutan yang bersifat menantang dan yang bersifat menghambat, sehingga arah positif yang ditemukan lebih tepat dibaca sebagai indikasi bahwa tuntutan pekerjaan guru pada objek penelitian ini cenderung dipersepsikan sebagai tantangan.
3. Hasil penelitian menemukan bahwa *Kualitas Kehidupan Kerja* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, dengan nilai signifikansi 0,171. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *job resources* tidak selalu seragam pada setiap organisasi, dan bahwa tidak semua sumber daya pekerjaan memiliki bobot yang sama dalam membentuk keterikatan kerja. Temuan tersebut perlu dibaca dengan hati-hati karena jumlah sampel penelitian ini relatif kecil, sehingga hasil yang tidak signifikan belum dapat dijadikan dasar untuk menyatakan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut tidak ada. Penelitian selanjutnya disarankan menguji kembali hubungan ini pada jumlah sampel yang lebih besar, atau menempatkan *Kualitas Kehidupan Kerja* sebagai variabel yang bekerja melalui variabel lain seperti kepuasan kerja.
 4. Secara keseluruhan, hasil uji simultan dengan nilai F hitung 20,180 dan nilai Adjusted R Square sebesar 0,602 memberikan dukungan

terhadap gagasan pokok *Job Demands-Resources Theory* bahwa keterikatan kerja terbentuk melalui kombinasi antara sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan, bukan melalui satu kondisi kerja secara tunggal. Penelitian ini sekaligus memperluas penerapan teori tersebut pada konteks organisasi pendidikan menengah kejuruan, yang selama ini lebih banyak diuji pada organisasi bisnis.

