

BAB 5

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh pengembangan karir dan *work life balance* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh kepuasan kerja tenaga kependidikan generasi Y dan Z di universitas “A”. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis dan temuan serta pembahasan yang diuraikan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh pada *work engagement* pada tenaga kependidikan generasi Y dan Z di universitas “A”. Hipotesis pertama (H1) dimana pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, tidak didukung. Sehingga dapat dikatakan ketika tenaga kependidikan mendapatkan pengembangan karir yang baik hal ini tidak akan berdampak pada keterikatan atau *engagement* tenaga kependidikan generasi Y dan Z.
2. *Work life balance* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* pada tenaga kependidikan generasi Y dan Z. di universitas “A”. Hipotesis kedua (H2) dimana *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, didukung. Sehingga dapat dikatakan bahwa tenaga kependidikan sudah memiliki *work life balance* yang baik akan berdampak pada keterikatan atau *engagement* tenaga kependidikan generasi Y dan Z.
3. Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh pengembangan karir terhadap *work engagement* adalah positif dan signifikan pada tenaga kependidikan generasi Y dan Z di universitas “A”. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik tingkat pengembangan karir, membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini berdampak pada peningkatan *work engagement* tenaga kependidikan generasi Y dan Z. Maka hipotesis ketiga (H3) yang diajukan pada penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *work engagement* adalah signifikan, didukung.
4. Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* adalah positif dan signifikan pada tenaga kependidikan generasi Y dan Z di universitas “A”. Penelitian ini membuktikan tenaga kependidikan yang memiliki *work life balance*, mampu menciptakan rasa puas terhadap pekerjaannya, hal ini berdampak pada peningkatan *work engagement* tenaga kependidikan generasi Y dan Z. Maka hipotesis keempat (H4) yang diajukan pada penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* adalah signifikan, didukung.

5.2 Keterbatasan Riset

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yaitu pada objek penelitian dimana peneliti hanya mengidentifikasi tenaga kependidikan generasi Y dan Z dengan jumlah responden 80 orang. Selain itu pada penelitian ini hanya mempertimbangkan pengembangan karir dan *work life balance* sebagai variabel anteseden dan kepuasan kerja sebagai mediasi.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

5.3.1. Saran Akademis

Penelitian ini dapat dipertimbangkan lebih lanjut sebagai referensi peneliti selanjutnya yang meneliti mengenai pengaruh pengembangan karir dan *work life balance* terhadap *work engagement* dengan dimediasi kepuasan kerja pada generasi Y dan Z. Saran untuk penelitian ini adalah mempertimbangkan variabel motivasi intrinsik dan kepemimpinan sebagai variabel anteseden dan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu model riset perlu dianalisis pada konteks studi di organisasi pendidikan yang lainnya untuk memperoleh penggeneralisasian hasil studi.

5.3.2. Saran Praktis

Disarankan kepada pihak universitas “A” agar dapat mempertahankan atau meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan generasi Y dan Z. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan *work life balance* dan pengembangan karir. Hal tersebut dapat langsung diwujudkan melalui kebijakan memberikan perencanaan karir, dengan melihat nilai mean terendah sebesar 3,325 bahwa tenaga kependidikan generasi Y dan Z kurang dalam diberi rencana pengembangan pribadi. Sebagai contoh organisasi dapat memberikan program pelatihan yang dapat membantu dalam mengembangkan kompetensi profesional untuk menyelesaikan pekerjaan dan juga untuk memberikan peluang promosi jabatan.

Selain itu organisasi dapat membuat kebijakan yang mendukung tercapainya *work life balance*, dengan melihat nilai mean terendah 3,088 dimana tenaga kependidikan generasi Y dan Z lebih mengutamakan pekerjaan dari pada kebutuhan pribadi. Hal ini baik bagi organisasi, namun organisasi memiliki peran dalam menjamin bahwa kebutuhan pribadi karyawan terpenuhi. Sebagai contoh organisasi dapat menetapkan kebijakan durasi waktu istirahat yang lebih panjang, hal ini dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk beristirahat dan memiliki tenaga lebih banyak pada saat kembali bekerja. Hasil ini mampu meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan dan seperti yang diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam mewujudkan *work engagement* tenaga kependidikan generasi Y dan Z di universitas “A”

DAFTAR PUSTAKA

- Affini, N., & Surip, S. (2018). Pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12 (1), 45-56.
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2020). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary career literature. *South African Journal of Human Resource Management*, 18(1), Article a1402.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Alzyoud, A. A. Y. (2021). Career development and its impact on employee performance: A study in the Jordanian banking sector. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 45-56.
- Amir, A., & Jafar, A. (2021). Pengaruh Work-life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (persero), Tbk KCP Gowa. *Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM)*, 2(2).
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkomsel, TBK Branch Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 77-85.
- Bakker, A. B. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Toward a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2020). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 389-411.
- Cederyana, D., & Supriyati, Y. (2018). Implementasi kebijakan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 90-102.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). A First Course in Factor Analysis. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2012). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 38(1), 39-67.
- Deloitte. (2023). *Generation Y and Z in the Workplace: Trends and Insights*. Deloitte Insights.
- Dewantara, R., & Wulanyani, F. (2019). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(4), 302-310.
- Dwiparaniti, D., Sukadi, S., & Yulianti, Y. (2021). Work engagement in the digital era. *Nama Jurnal*, 15(2), 123-134.
- Ear, D., Shi, J., & Gao, Y. (2021). Work-life balance as a predictor of job satisfaction and turnover intention: A study on employees in the Cambodian banking sector. *Journal of Business and Management*, 27(2), 99-116.

- Ferdinan, B. A., Gunardi, L. G., & Reynal, I. (2023). Occupational Stress dan Religiosity: Peran Mediasi *Work Life Balance* Terhadap Employee Engagement Generasi Millenial dan Generasi Z. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 7(2), 122-131.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2003). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 193-208.
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2009). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6),
- Fullchis, M., Rodionova, T., & Spiridonov, K. (2022). Job satisfaction and turnover intentions among healthcare workers in Russia. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(7), 343-354.
- Fuxman, L., Mohr, J., & McGrath, R. (2021). "Exploring the Similarities and Differences in Work Values Between Generation Y and Generation Z." *Journal of Business Diversity*, 21(3), 45-60.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). Understanding and Managing Organizational Behavior. *Pearson/Prentice Hall*.
- Gaiana, K. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 12(3), 123-134.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career management. *South African Journal of Human Resource Management*, 17(1), Article a1203.
- Handoko, T. H. (2011). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. *BPFE Yogyakarta*.
- Iswardhani, L., Riyanto, S., & Handayani, P. (2019). Analisis kinerja pegawai melalui penerapan sistem informasi manajemen. *Jurnal Sistem Informasi*, 15(4), 210-220.
- Kari, H. (2020). Employee well-being and performance in the gig economy: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100700.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices. *McGraw-Hill/Irwin*.
- Larasati, D., & Hasanati, S. (2019). Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(3), 60-75.
- Li, C., Huang, H., & Li, M. (2023). The effect of perceived organizational support on job satisfaction: The mediating role of work-life balance. *Journal of Business Research*, 147, 1-10.
- Lipsa, B., & Umakanta, S. (2023). The role of emotional intelligence in employee engagement: A study in the IT sector. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 45-62.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *SHRM Research Quarterly*, 2, 1-12.

- Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Mangkunegara, A. P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *PT Remaja Rosdakarya*.
- Meira, J. V., & Hancer, M. (2021). The influence of employee engagement on organizational commitment in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48 (2), 1-11.
- Merissa, P. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(4), 210-223.
- Mohamed, F., Antony, B., Weilong, H., Binghai, D., & Yueliang, T. (2022). Exploring work engagement: The role of job resources and personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 10-23.
- Mulyaningtyas, A., Subiyanto, A., & Santoso, B. (2021). Pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan pada industri manufaktur. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 21-30.
- Naoufal, M. (2021). Achieving work-life balance in a globalized world: Challenges and solutions. *Global Business Review*, 22(4), 567-579.
- Nawawi, H. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Gajah Mada University Press*.
- Nebbs, D., Collins, M., & Fisher, M. (2023). Work-life balance and job satisfaction: A study in the education sector. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 13-28.
- Oduma, S. (2014). Human resource development and employee job performance in manufacturing industries in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 29-34.
- Park, J., & Kim, S. (2020). Work-life balance and job satisfaction: A comparative analysis of service sector employees in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1500-1518.
- Poulose, S. (2011). Work-life balance: A conceptual review. *International Journal of Business and Management*, 8(4), 67-79.
- Pradhana, A., & Hendra, S. (2019). Dampak lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 8(2), 88-99.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th ed.). *Pearson Education*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (15th ed.). *Pearson Education*.
- Samsudin, S. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Pustaka Setia*.
- Schaap, H. (2018). Teori pertukaran sosial dalam konteks organisasi: Studi kasus pada perusahaan teknologi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 21(4), 215-230.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- 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
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). *Basic Organizational Behavior*. Wiley.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Singh, A. P., & Khanna, P. (2011). Work-life balance: A review. *International Journal of Business and Management*, 6(10), 111-119.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 229-254.
- State Service Commission. (2005). *Work-life balance: A resource for the state services*. State Service Commission.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Smith, J. A., Johnson, R. E., & Lee, C. M. (2022). Work-life balance and work engagement: A study in public service organizations. *Public Administration Review*, 82(4), 456-469.
- Wahyanti, R. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 120-132.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2021). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Management*, 47(6), 1515-1541.
- Wijaya, W. (2020). The impact of work-life balance on employee productivity. *Nama Jurnal*, 12(3), 234-245.
- Wijayati, I., Purwanto, E., & Darmawan, D. (2020). Employee engagement and its impact on organizational performance: A case study in Indonesian banking industry. *Journal of Business and Management*, 19(3), 95-108.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of organizational justice and employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 633-645.