

BAB IV

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada 74 responden mengenai pengaruh *employee engagement* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan kesimpulannya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian menunjukkan variabel *employee engagement* (X1) mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Hal ini berarti apabila tingkat *employee engagement* meningkat maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, mayoritas karyawan merasa telah memiliki tingkat *employee engagement* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh, sehingga dengan itu membuat kepuasan kerja yang diperoleh juga tinggi.
2. Hasil pengujian pengaruh variabel *work-life balance* (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila *work-life balance* meningkat maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, sebagian besar karyawan merasa telah memiliki tingkat *work-life balance* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan, yang dengan itu memberikan kepuasan kerja yang tinggi pula.

3. Hasil pengujian menunjukkan variabel *employee engagement* (X1) mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Hal ini berarti apabila tingkat *employee engagement* meningkat maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, mayoritas karyawan merasa telah memiliki tingkat *employee engagement* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh yang membuat kinerja karyawan juga menjadi tinggi.
4. Hasil pengujian pengaruh variabel *work-life balance* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila *work-life balance* meningkat maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, sebagian besar karyawan merasa telah memiliki tingkat *work-life balance* tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan, yang dengan itu juga berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi.
5. Hasil pengujian pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti apabila kepuasan kerja meningkat maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil rekapitulasi jawaban responden, sebagian besar karyawan merasa telah memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi yang diukur dengan menggunakan indikator gaji, promosi,

pengawasan, dan rekan kerja yang dengan itu membuat kinerja karyawan menjadi tinggi pula.

6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *employee engagement* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Y). Kepuasan kerja sebagai perantara terbukti tidak signifikan atau tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan disini terjadi secara langsung, tanpa harus melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, berarti hubungan atau pengaruh yang dihasilkan tersebut bersifat *no mediation*.
7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Sehingga pada penelitian ini disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara variabel independen *work-life balance* dan variabel dependen kinerja karyawan. Dengan kata lain, sebagian pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan terjadi secara langsung, sementara sebagian lainnya melalui kepuasan kerja.

4.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan *employee engagement*, khususnya pada indikator semangat (*vigor*) dan penghayatan penuh (*absorption*) yang masih di bawah rata-rata, perusahaan sebaiknya fokus pada pemberian pelatihan dan pengembangan yang relevan, program *employee recognition* berupa penghargaan atas pencapaian karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang terbuka. Pemberian tugas sesuai dengan minat dan keterampilan karyawan juga dapat membantu meningkatkan tingkat keterlibatan mereka.
2. Untuk meningkatkan *work-life balance*, terutama pada indikator keseimbangan waktu (*time balance*) dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*) yang masih di bawah rata-rata, perusahaan dapat menciptakan program keseimbangan kehidupan dan kerja (*work-life balance*) dengan menerapkan kebijakan jam kerja fleksibel atau opsi kerja jarak jauh seperti *work-from-home* untuk kondisi tertentu apabila dibutuhkan. Perusahaan juga perlu mengedepankan pentingnya cuti yang cukup dan menciptakan budaya yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan.
3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, khususnya pada indikator gaji dan promosi yang masih di bawah rata-rata, perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap struktur gaji terutama terkait kebijakan

lembur yang adil agar sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan. Selain itu, perusahaan perlu memperjelas jalur karier dan kesempatan promosi yang transparan bagi seluruh karyawan yang berpotensi.

4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada indikator kuantitas dan ketepatan waktu yang masih di bawah rata-rata, perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan yang lebih fokus pada efisiensi kerja dan manajemen waktu. Selain itu, perusahaan perlu menetapkan target yang jelas namun tetap realistis yang setelahnya perlu diperhatikan lagi realisasi sistem penghargaan dan pengakuan bagi karyawan yang mencapai target kuantitas dan ketepatan waktu sehingga mereka dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka secara keseluruhan.
5. Manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan memastikan fasilitas atau sarana prasarana yang suportif bagi kinerja karyawan seperti ruang kerja yang ergonomis (sesuai dengan kebutuhan, kenyamanan, dan keamanan karyawan), area istirahat yang nyaman, ruang kolaborasi bersama, zona tenang karyawan untuk mereka yang ingin bekerja tanpa gangguan, serta fasilitas kebugaran atau relaksasi yang memadai agar karyawan memperoleh kenyamanan untuk kemudian mampu memberikan hasil kerja maksimal.
6. Di samping itu, perusahaan dapat menawarkan program kesejahteraan karyawan di tempat kerja seperti misalnya layanan konseling, pengadaan acara-acara informal di dalam maupun di luar pekerjaan untuk peningkatan kemampuan sosial karyawan, hingga program kesehatan mental untuk

mendukung kehidupan yang lebih seimbang. Hal ini dapat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif. Selain itu, perusahaan juga bisa menyediakan akses ke fasilitas olahraga atau ruang relaksasi untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas mereka.

7. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk menguji variabel lain yang mungkin bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara *employee engagement* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan, dengan memperhatikan hasil R-square dalam analisis sehingga dapat diketahui variabel lain yang belum diuji yang bisa memberikan kontribusi lebih besar terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat keterbatasan penelitian dari penghapusan indikator “pekerjaan itu sendiri” karena nilai outer loading yang terlampau rendah sehingga berpotensi menghilangkan representasi sebagian aspek konstruk kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan atau mengembangkan indikator baru yang lebih sesuai untuk mengukur konstruk tersebut.