

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilaksanakan melalui studi lapangan dengan metode survei menggunakan kuesioner yang disebarakan secara *online* melalui *google-form* kepada 221 responden yang berasal dari kalangan Generasi Milenial di PT Semen Padang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *worklife balance* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Dari tujuh rumusan masalah yang diajukan, enam hipotesis memperoleh dukungan empiris, sementara satu hipotesis tidak didukung oleh hasil pengujian. Adapun rinciannya sebagai berikut:

1. *Work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh Generasi Milenial di PT Semen Padang, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka terhadap pekerjaan.
2. *Perceived organizational support* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini diperkuat oleh analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa nilai rata-rata *perceived organizational support* lebih rendah dibandingkan dengan *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan *employee*

engagement pada Generasi Milenial di PT Semen Padang. Hal ini sejalan dengan karakteristik Generasi Milenial yang cenderung lebih terdorong oleh makna dan tujuan dalam bekerja, dibandingkan hanya pada bentuk dukungan formal dari organisasi. Dukungan organisasi yang bersifat struktural atau normatif sering kali tidak cukup menyentuh aspek emosional yang menjadi pemicu keterlibatan kerja generasi ini.

3. *Work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh Generasi Milenial di PT Semen Padang, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan.
4. *Perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar dukungan yang diberikan organisasi kepada Generasi Milenial di PT Semen Padang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan.
5. *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi dan pekerjaannya.
6. *Job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *work life balance* dan *employee engagement*. Dengan demikian, semakin baik *work life balance*

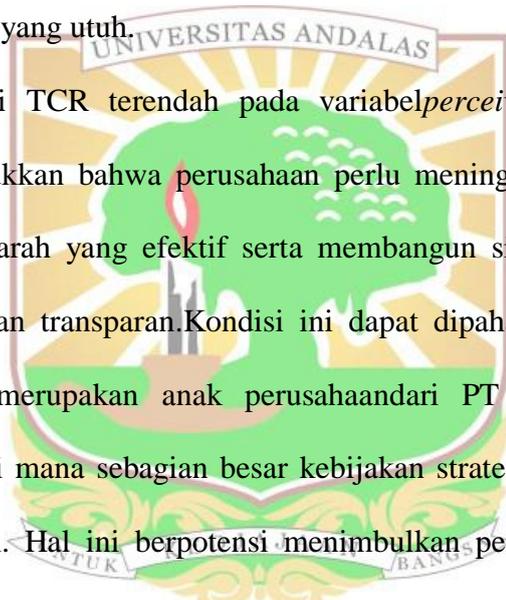
yang dirasakan Generasi Milenial di PT Semen Padang, maka akan meningkatkan kepuasan kerja mereka yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan *employee engagement*.

7. *Job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang. Artinya, meskipun *perceived organizational support* secara langsung tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*, namun melalui peningkatan *job satisfaction*, dukungan organisasi tetap dapat memberikan dampak tidak langsung terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.

1.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam memahami bagaimana *work life balance* dan *perceived organizational support* berperan dalam meningkatkan *employee engagement* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Implikasi dari penelitian ini ditujukan bagi kalangan praktisi maupun akademisi sebagai bahan pertimbangan, evaluasi, serta perbandingan dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pihak-pihak terkait dalam menilai dan membandingkan kondisi yang serupa di lingkungan kerja lainnya. Adapun beberapa implikasi yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai Tingkat Capaian Responden (TCR) terendah pada variabel *work life balance*, menunjukkan pentingnya bagi perusahaan untuk memperkuat sistem pengembangan karier yang jelas dan transparan, serta mengkomunikasikan peluang jenjang karier secara terbuka agar karyawan tidak hanya merasa seimbang secara waktu dan beban kerja, tetapi juga memiliki prospek karier yang menjanjikan sebagai bagian dari kualitas *work life balance* yang utuh.
2. Berdasarkan nilai TCR terendah pada variabel *perceived organizational support*, menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan mekanisme komunikasi dua arah yang efektif serta membangun sistem umpan balik yang responsif dan transparan. Kondisi ini dapat dipahami mengingat PT Semen Padang merupakan anak perusahaan dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk., di mana sebagian besar kebijakan strategis ditetapkan oleh induk perusahaan. Hal ini berpotensi menimbulkan persepsi keterbatasan ruang gerak dalam merespons keluhan karyawan secara langsung. Oleh karena itu, penguatan komunikasi internal, baik pada level induk maupun anak perusahaan, menjadi penting agar kebijakan yang berasal dari induk dapat lebih selaras dengan aspirasi dan dinamika yang dihadapi karyawan di tingkat operasional. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan perlu menyediakan saluran komunikasi yang responsif (*quick response channel*) seperti *email* khusus pengaduan, kotak saran digital, atau bahkan aplikasi internal sehingga setiap keluhan dan aspirasi karyawan dapat segera ditangani secara efektif dan transparan.



3. Berdasarkan nilai TCR terendah pada variabel *job satisfaction*, menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan kebijakan pengembangan karier yang adil dan dapat diakses secara merata, serta mensosialisasikan kriteria dan mekanisme promosi secara terbuka untuk membangun persepsi keadilan dan meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh.
4. Berdasarkan nilai TCR terendah pada variabel *employee*, menunjukkan bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inspiratif dan bermakna, termasuk penguatan komunikasi, pemberian penghargaan yang relevan, serta peningkatan elemen-elemen intrinsik dalam pekerjaan, agar karyawan merasa lebih termotivasi dan memiliki koneksi emosional yang kuat dengan pekerjaan sejak awal hari kerja.

1.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini belum sempurna serta memiliki keterbatasan yang mempengaruhi hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, keterbatasan-keterbatasan ini diharapkan lebih diperhatikan lagi untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT Semen Padang yang menyebabkan generalisasi hasil menjadi terbatas. PT Semen Padang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen yang khas, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu dapat diterapkan secara langsung pada perusahaan lain, terutama di sektor industri yang berbeda.

2. Penelitian ini terbatas pada penggunaan variabel *work life balance*, *perceived organizational support*, *job satisfaction* dan *employee engagement*. Pembatasan pada jumlah variabel ini dapat menyebabkan belum tergambar pengaruh faktor lain yang juga signifikan terhadap *employee engagement*.
3. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 221 responden, yang seluruhnya berasal dari satu generasi (Generasi Milenial). Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum sepenuhnya merepresentasikan populasi karyawan lintas generasi dalam organisasi.

1.4 Saran

Dari keterbatasan peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini, maka terdapat beberapa saran untuk peneliti selanjutnya dengan pembahasan yang serupa yaitu sebagai berikut:

1. Disarankan bagi peneliti selanjutnya memperluas objek penelitian, tidak hanya fokus pada PT Semen Padang tetapi juga mencakup berbagai perusahaan atau sektor industri, guna memperoleh hasil yang lebih general dan representatif terhadap populasi tenaga kerja secara luas.
2. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini sehingga dapat memperkuat penelitian selanjutnya dan memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif, seperti: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau *compensation and benefit*.
3. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas cakupan responden, tidak terbatas pada Generasi Milenial. Hal ini dapat menggali perbedaan

persepsi antar generasi dan memperkaya pemahaman tentang bagaimana perbedaan generasi mempengaruhi hubungan antar variabel yang diteliti.

