BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Motivasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan maupun peningkatan tingkat motivasi yang dimiliki karyawan tidak secara otomatis diikuti oleh peningkatan *employee engagement*. Dengan kata lain, motivasi yang dimiliki karyawan belum mampu mendorong terbentuknya keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga faktor lain di luar motivasi diduga memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi tingkat *employee engagement* karyawan.

2. Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim kerja yang tercipta di lingkungan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan. Dengan demikian, peningkatan kualitas hubungan kerja, dukungan antar rekan kerja, serta terciptanya suasana kerja yang nyaman dan harmonis berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

3. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang dimiliki. Dengan demikian, peningkatan *work-life balance* dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga berkontribusi terhadap terciptanya keterlibatan kerja yang lebih optimal.

4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, peningkatan motivasi dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan loyalitas, keterikatan, serta kesediaan yang lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim kerja yang tercipta dalam lingkungan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, peningkatan kualitas hubungan antar karyawan, terciptanya suasana kerja yang kondusif, serta adanya dukungan dan kerja sama yang baik di lingkungan kerja dapat mendorong meningkatnya loyalitas, keterikatan, dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas serta mendukung tujuan organisasi..

6. *Work-life balance* tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan maupun peningkatan tingkat *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan tidak secara langsung diikuti oleh peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan kata lain, meskipun karyawan mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, kondisi tersebut belum tentu mendorong peningkatan loyalitas, keterikatan, maupun komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi komitmen karyawan.

7. *Employee engagement* tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan maupun peningkatan tingkat

employee engagement yang dimiliki karyawan tidak secara otomatis diikuti oleh peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan kata lain, meskipun karyawan menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, kondisi tersebut belum tentu berdampak pada meningkatnya loyalitas, keterikatan, dan keinginan untuk tetap berkontribusi dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan dibandingkan tingkat *employee engagement* yang dimiliki.

8. *Employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap komitmen karyawan pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan komitmen karyawan tidak berlangsung melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Dengan kata lain, pengaruh motivasi terhadap komitmen karyawan terjadi secara langsung dan tidak bergantung pada keberadaan maupun perubahan tingkat *employee engagement.* Oleh karena itu, peningkatan atau penurunan *employee engagement* tidak memengaruhi hubungan antara motivasi dan komitmen karyawan dalam penelitian ini..
9. *Employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh iklim kerja terhadap komitmen karyawan pada karyawan Fajar Toserba Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara iklim kerja dan komitmen karyawan tidak disalurkan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Dengan kata lain, pengaruh iklim kerja terhadap komitmen karyawan terjadi secara langsung dan tidak bergantung pada keberadaan maupun perubahan tingkat *employee engagement*. Oleh karena itu, peningkatan kualitas iklim kerja akan memengaruhi komitmen karyawan secara langsung tanpa harus melalui peningkatan *employee engagement* terlebih dahulu.
10. *Employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen karyawan pada karyawan Fajar Toserba

Jalaksana. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *work-life balance* dan komitmen karyawan tidak berlangsung melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Dengan kata lain, pengaruh yang diberikan *work-life balance* terhadap komitmen karyawan tidak bergantung pada keberadaan maupun perubahan tingkat *employee engagement.* Oleh karena itu, *employee engagement* tidak berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara *work-life balance* dan komitmen karyawan dalam penelitian ini.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran bagi Fajar Toserba Jalaksana untuk pimpinan perusahaan sebagai penerapan hasil penelitian serta bagi akademisi agar dapat meneruskan maupun melengkapi penelitian ini sehingga dapat dicapai hasil yang maksimal. Saran- saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi perusahaan, khususnya Fajar Toserba Jalaksana dalam menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran, khususnya dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan melalui motivasi karyawan dan iklim kerja di perusahaan. Adapun poin yang dapat dijadikan masukan adalah sebagai berikut:

   a. Berdasarkan hasil penelitian, untuk meningkatkan komitmen karyawan melalui motivasi kerja karyawan, aspek yang perlu ditingkatkan yaitu menerapkan rotasi tugas secara berkala untuk memecah rutinitas yang monoton, bisa juga dengan memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan kecil, serta mengubah target penjualan menjadi tantangan kompetitif antar karyawan secara sehat.

   b. Berdasarkan hasil penelitian, untuk meningkatkan komitmen karyawan melalui iklim kerja karyawan, aspek yang perlu ditingkatkan yaitu audit keselamatan kerja secara berkala dan memperbarui alat bantu kerja yang

sudah tidak layak. Manajemen bisa menyediakan perlengkapan keselamatan kerja (K3) yang mumpuni di area gudang maupun toko. Dengan menjamin bahwa risiko fisik akibat kecelakaan kerja telah sepenuhnya ditanggung oleh perusahaan, manajemen secara otomatis akan menurunkan rasa cemas karyawan, menciptakan rasa tenang, dan membangun komitmen yang lebih kuat karena karyawan merasa dihargai sebagai manusia, bukan sekadar tenaga kerja.

c. Berdasarkan hasil penelitian, untuk meningkatkan komitmen karyawan melalui *work-life balance* karyawan, aspek yang perlu ditingkatkan yaitu menerapkan sistem *predictable scheduling* yang memberikan jeda minimal 12 jam antar *shift* untuk menghindari pola *clopening* atau tutup toko malam hari lalu buka toko pagi hari serta penyusunan jadwal bulanan yang konsisten agar karyawan dapat merencanakan waktu istirahat yang cukup. Selain itu, perusahaan dapat membuat program kesehatan seperti pemberian vitamin rutin dan pemberian kompensasi tambahan setelah periode beban kerja tinggi seperti masa *big sale* atau hari raya.

d. Berdasarkan hasil penelitian, untuk meningkatkan komitmen karyawan melalui *employee engagement*, aspek yang perlu ditingkatkan yaitu meninjau kembali *job description* agar karyawan bisa menyelesaikan satu tugas secara tuntas sebelum berpindah ke tugas lain. Struktur kerja yang jelas akan membantu karyawan mencapai kondisi *flow*, di mana mereka bisa tenggelam dalam konsentrasi penuh tanpa merasa terdistraksi oleh urusan lain.

2. Untuk peneliti selanjutnya

Temuan yang tidak signifikan dan kegagalan mediasi dalam penelitian ini merupakan *research gap* yang menarik untuk digali lebih dalam pada penelitian mendatang, seperti:

a. Eksplorasi variabel mediasi lain karena mengingat *employee engagement* tidak mampu menjadi perantara, peneliti selanjutnya disarankan untuk

mencari variabel mediasi lain yang mungkin lebih relevan dalam konteks industri ritel, seperti kepuasan kerja kompensasi atau budaya organisasi.

b. Analisis variabel moderasi dan perlu dikaji apakah ada variabel moderasi yang menyebabkan motivasi tidak berpengaruh ke *engagement* di objek serupa, faktor masa kerja atau status kepegawaian. Karyawan yang sudah bekerja sangat lama mungkin memiliki persepsi yang berbeda terhadap motivasi dibandingkan karyawan baru.

c. Gunakan pendekatan kualitatif pendukung untuk menggunakan metode *mixed methods*. Wawancara mendalam dengan karyawan ritel dapat mengungkap alasan mengapa *work-life balance* tidak berkontribusi pada komitmen mereka, yang mungkin disebabkan oleh tingginya standar kebutuhan ekonomi atau faktor eksternal lainnya.

d. Melakukan perluasan objek penelitian pada toko ritel dengan skala yang berbeda seperti di wilayah geografis yang berbeda untuk membandingkan apakah karakteristik karyawan ritel di daerah lain memiliki pola hubungan variabel yang sama dengan di Fajar Jalaksana.