

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh sistem *reward*, *work Environment*, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan, dengan *employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT XYZ, diperoleh sejumlah temuan penting yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai mekanisme peningkatan kinerja dalam organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas sistem penghargaan yang diberikan perusahaan baik berupa kompensasi, pengakuan, maupun insentif lainnya semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. *Reward* yang dirasakan adil dan memotivasi mampu meningkatkan rasa puas, dorongan bekerja, dan komitmen, sehingga berdampak langsung pada peningkatan output kerja. Dengan demikian, sistem penghargaan memainkan peran strategis sebagai pendorong utama kinerja karyawan.

Work Environment juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. *Work Environment* yang kondusif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik, dukungan atasan, fasilitas kerja yang memadai, serta atmosfer kerja yang nyaman mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Kondisi lingkungan yang mendukung memberikan rasa aman, nyaman, serta mengurangi tekanan kerja, sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja yang lebih stabil dan produktif. Temuan ini menegaskan pentingnya peran *work Environment* dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan bekerja dengan fokus dan kualitas yang konsisten.

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, pengembangan karier tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun perusahaan telah menyediakan program pengembangan karier, manfaatnya belum dirasakan secara langsung dalam bentuk peningkatan kinerja. Kemungkinan besar, karyawan belum sepenuhnya

merasakan dampak jangka pendek dari program tersebut, atau implementasinya belum cukup kuat untuk mendorong perubahan perilaku kerja secara langsung. Namun demikian, hasil ini tidak serta-merta mengurangi pentingnya pengembangan karier, karena variabel ini tetap terbukti berpengaruh secara tidak langsung melalui *employee Engagement*.

Employee Engagement dalam penelitian ini terbukti memiliki peran yang sangat penting. Tingkat keterikatan kerja yang tinggi mencakup antusiasme, komitmen, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki *Engagement* tinggi cenderung bekerja dengan dedikasi lebih besar, berinisiatif, serta menunjukkan kualitas dan konsistensi kerja yang lebih tinggi. Selain memberikan pengaruh langsung, *employee Engagement* juga bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara ketiga variabel independen terhadap kinerja.

Employee Engagement memediasi secara signifikan pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja karyawan. Artinya, sistem *reward* tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan rasa keterikatan karyawan. Ketika *reward* dirasakan adil dan memuaskan, karyawan menjadi lebih terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya, sehingga berdampak pada performa yang lebih baik. Hal yang sama ditemukan pada pengaruh *work Environment* terhadap kinerja melalui *employee Engagement*. *Work Environment* yang baik meningkatkan *Engagement*, dan *Engagement* inilah yang kemudian meningkatkan kinerja secara lebih kuat. Dengan kata lain, suasana kerja yang positif mendorong munculnya keterikatan yang lebih mendalam, sehingga menjadikan karyawan lebih produktif.

Pengembangan karier juga terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee Engagement*. Meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, kesempatan karier yang baik mampu menumbuhkan rasa aman, nilai diri, dan harapan masa depan bagi karyawan. Hal ini meningkatkan *Engagement* secara substansial. Karena itu, *employee Engagement* menjadi jalur utama yang menjelaskan bagaimana pengembangan karier berkontribusi pada kinerja karyawan. Ketika karyawan melihat peluang berkembang dalam perusahaan,

mereka menjadi lebih terlibat, lebih berkomitmen, dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa sistem *reward* dan *work Environment* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan pengembangan karier berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan *Engagement*. *Employee Engagement* muncul sebagai faktor kunci yang memperkuat atau bahkan menjadi penghubung utama antara variabel-variabel organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi perusahaan, yaitu perlunya memperkuat mekanisme *reward*, menciptakan *work Environment* yang mendukung, serta merancang program pengembangan karier yang lebih efektif untuk meningkatkan *Engagement*. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun strategi menyeluruh yang tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dan berkelanjutan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai prosedur dan metode yang ditetapkan. Namun demikian, penelitian ini tentu belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penting untuk disadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, di antaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui kuesioner dengan metode *self-report*, sehingga hasilnya sangat bergantung pada kejujuran dan persepsi subjektif responden. Kondisi ini memungkinkan munculnya bias persepsi, seperti kecenderungan menjawab secara sosial diinginkan, sehingga dapat mempengaruhi akurasi hasil penelitian.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada sistem *reward*, *work Environment*, pengembangan karier, *employee Engagement*, dan kinerja karyawan. Masih banyak variabel lain yang secara teoritis memiliki pengaruh penting, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, dan dukungan organisasi, namun belum dimasukkan ke dalam model penelitian sehingga hasil penelitian belum mampu menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara lebih komprehensif.

3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan yaitu PT XYZ, sehingga karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen yang spesifik dapat mempengaruhi hasil penelitian. Kondisi ini menyebabkan temuan penelitian memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi dan mungkin tidak dapat diterapkan secara langsung pada perusahaan lain yang memiliki *work Environment* dan struktur organisasi berbeda.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terkait Sistem *Reward*, *Work Environment*, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan.

a) Aspek Teoritis

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menggunakan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan, mengingat sebagian besar indikator dalam penelitian ini masih berada pada kategori sedang. Variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi internal, kesejahteraan kerja (*well-being*), atau stres kerja dapat dijadikan fokus penelitian lanjutan. Variabel-variabel tersebut memungkinkan ditemukan pengaruh yang lebih luas terhadap keterlibatan maupun kinerja karyawan sehingga hasil penelitian selanjutnya dapat memperkaya teori dan model hubungan antar variabel pada konteks industri jasa.

b) Aspek Praktis

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa beberapa indikator pada variabel Kinerja Karyawan, Sistem *Reward*, *Work Environment*, Pengembangan Karier, dan *Employee Engagement* berada pada kategori sedang serta memiliki nilai indeks paling rendah, maka organisasi disarankan memperhatikan beberapa hal berikut:

1. Hasil penilaian menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja baik dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mengatur waktu secara efektif (KK5 & KK6-73%). Untuk mempertahankan pencapaian ini,

perusahaan dapat menyediakan metode perencanaan kerja yang lebih terstruktur serta sistem manajemen waktu yang mendukung. Pada aspek kualitas kerja (KK1-71,6%), meskipun sudah memenuhi standar, masih terdapat ruang untuk peningkatan. Karenanya, perusahaan dapat memperkuat pengawasan mutu serta memberikan pelatihan atau panduan kerja guna meningkatkan ketelitian dan konsistensi hasil pekerjaan.

2. Hasil penilaian menunjukkan bahwa karyawan tetap berdedikasi meski menghadapi tantangan (73,6%). Untuk mendukung hal ini, perusahaan dapat memberikan penghargaan yang lebih terarah serta meningkatkan program penguatan motivasi melalui pelatihan dan peluang pengembangan karier. Sementara itu, pada aspek keadilan sistem gaji (71,4%), perusahaan dapat melakukan evaluasi berkala terhadap struktur penggajian dan meningkatkan transparansi terkait kriteria serta proses penentuan gaji agar karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi.
3. Hasil penilaian menunjukkan bahwa dukungan organisasi, atasan, dan rekan kerja membuat karyawan merasa dihargai (73,8%). Untuk mempertahankan hal ini, perusahaan dapat memperkuat budaya kerja kolaboratif serta meningkatkan peran atasan dalam memberikan umpan balik dan apresiasi. Sementara itu, pada aspek lingkungan kerja kondusif yang berpengaruh pada produktivitas (71,6%), perusahaan dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kondisi lingkungan kerja fisik, serta menerapkan kebijakan yang mendukung kenyamanan dan fokus kerja agar produktivitas karyawan semakin optimal.
4. Hasil penilaian menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan nasihat objektif untuk mengambil keputusan karier yang tepat (74,0%). Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan dapat menyediakan program konseling karier yang terstruktur serta meningkatkan peran atasan sebagai mentor dalam memberikan arahan berbasis kinerja. Di sisi lain, pada aspek pelatihan yang dianggap penting untuk meningkatkan kemampuan kerja (72,0%), perusahaan dapat memperluas akses pelatihan yang relevan dengan kebutuhan tugas serta memastikan adanya evaluasi berkala

terhadap efektivitas program pelatihan sehingga pengembangan kompetensi karyawan dapat berlangsung lebih optimal.

5. Hasil penilaian menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat keterlibatan tinggi dan selalu total dalam bekerja (73,2%). Untuk menjaga hal tersebut, perusahaan dapat memberikan pengakuan yang konsisten terhadap kontribusi karyawan serta menyediakan peluang pengembangan yang menantang agar keterlibatan tetap kuat. Sementara itu, pada aspek kebanggaan terhadap pekerjaan (71,8%), perusahaan dapat memperkuat komunikasi mengenai kontribusi tiap peran terhadap keberhasilan organisasi dan meningkatkan transparansi pencapaian perusahaan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan bangga menjadi bagian dari perusahaan.