

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan SmartPLS terhadap 133 karyawan Generasi Z di jaringan ritel Alfamidi di wilayah Depok, dapat disimpulkan bahwa *job crafting* dan dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job crafting* berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terbukti dari nilai *t-statistic* 2,841 > *t-tabel* 1,984 dan *p-value* 0,005 < 0,05. Secara statistik, hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job crafting* yang dilakukan karyawan, seperti belajar keterampilan baru, menerima tantangan kerja, dan mencari dukungan sosial, maka semakin tinggi pula rasa kepuasan mereka dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yuridha (2022) dan Damayanti (2025) yang secara empiris menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang diberi kesempatan mengatur tugas, hubungan kerja, dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan minatnya, senang dengan pekerjaan mereka.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistik* 1,876 < *t-tabel* 1,984 dan *p-value* 0,061 > 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kedua ditolak secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat semangat, dedikasi, dan fokus kerja yang tinggi tidak selalu meningkatkan kepuasan karyawan. Di lingkungan kerja ritel Alfamidi yang memiliki tekanan kerja tinggi, keterlibatan karyawan lebih terbentuk karena tuntutan pekerjaan, bukan karena lingkungan kerja yang menyenangkan. Temuan ini sesuai dengan penelitian Atthohiri & Wijayati (2021) serta Indriyana & Setyaningrum (2023), yang menemukan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan pekerjaan yang berat dan sistem kerja yang ketat.

Terdapat hasil yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil uji statistik, nilai *t-statistik* $3,345 > t\text{-table } 1,984$ dan *p-value* $0,001 < 0,05$ sehingga hipotesis ketiga diterima. Secara statistik, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan di dalam organisasi, dukungan dari atasan, penghargaan yang diberikan, serta kondisi kerja yang baik, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dalam teori *Perceived Organizational Support*, organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan akan menciptakan sikap kerja yang lebih positif Rossi et al., p. (2024, p. 205). Temuan ini selaras dengan penelitian Amaradipta et al. (2022) dan Hidayah & Litfiana (2024) yang secara empiris menemukan bahwa dukungan organisasi adalah faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa karyawan Generasi Z di jaringan ritel Alfamidi di wilayah Depok secara umum telah merasakan tingkat kepuasan kerja yang cukup baik. Kepuasan tersebut tercermin dari beberapa aspek seperti upah, pembinaan dari atasan, komunikasi kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi kerja yang dirasakan mendukung aktivitas operasional. Meskipun demikian, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak secara signifikan memengaruhi tingkat *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja meskipun penting tidak selalu berbanding lurus dengan tingkat *engagement* atau kinerja karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan mengacu pada pedoman dan prosedur yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, peneliti menyadari bahwa dalam proses pelaksanaannya, yaitu:

1. Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu tertentu dan hanya meneliti toko Alfamidi yang ada di area Depok. Karena itu, hasil penelitian ini belum bisa mewakili kondisi seluruh karyawan Alfamidi di wilayah atau cabang lainnya, karena ada kemungkinan perbedaan antar karakteristik karyawan, budaya kerja, dan kebijakan manajemen di lokasi dan waktu yang berbeda.

2. Penelitian hanya berfokus pada tiga variabel independen, yaitu *job crafting*, *employee engagement*, dan dukungan organisasi dalam menganalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* dalam penelitian ini dipahami sebagai keterikatan kerja (*work engagement*) yang mencakup dimensi semangat kerja, dedikasi dan penghayatan kerja. Namun, dalam konteks pekerjaan, *employee engagement* yang dimaksud belum sepenuhnya mencerminkan tingkat keterlibatan yang tinggi atau kesan afektif yang menunjukkan rasa puas terhadap pekerjaan, melainkan dapat dipengaruhi oleh tuntutan peran dan kewajiban kerja. Oleh karena itu, *employee engagement* dalam penelitian ini belum sepenuhnya menangkap kompleksitas keterikatan karyawan Generasi Z, sehingga pengaruhnya terhadap kepuasan kerja masih memiliki keterbatasan.

5.3 Saran

1) Saran Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan peran *job resources* sebagai variabel mediasi atau moderasi dalam hubungan antara *job crafting* dan kepuasan kerja yang mengacu pada Teori *Engagement Konteksual* Saks & Gruman (2021), dalam *employee engagement* tidak selalu berdampak langsung pada kepuasan kerja, terutama pada pekerjaan dengan tekanan operasional tinggi dan tugas yang bersifat rutin. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel kontekstual seperti beban kerja, *work-life balance*, atau stres kerja sebagai variabel moderator untuk memperjelas hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Berdasarkan pengembangan teori Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) oleh Eisenberger dkk. (2022), dukungan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, terutama di kalangan generasi muda yang peka terhadap keadilan dan dukungan psikologis. Penelitian selanjutnya harus mengeksplorasi bentuk-bentuk dukungan organisasi yang spesifik, seperti dukungan psikologis, persepsi keadilan, dan dukungan emosional dari atasan, untuk memperdalam pemahaman tentang bagaimana pengaruh-pengaruh ini memengaruhi kepuasan kerja, khususnya bagi Generasi Z.

2) Saran Praktis

- a) Merujuk pada hasil penelitian *job crafting* menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di Alfamidi memiliki tingkat kesadaran dan kemauan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka. Karena itu, manajemen Alfamidi sebaiknya menjaga dan memperkuat hal ini dengan menyediakan pelatihan secara teratur, serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan operasional toko dan juga manajemen dianjurkan untuk memberikan arahan yang jelas serta dukungan dari atasan, agar karyawan lebih siap dan percaya diri menghadapi tantangan kerja yang lebih besar. Hal ini sejalan dengan penelitian Demerouti et al. (2023) yang menyatakan bahwa *job crafting* akan lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja apabila didukung oleh ketersediaan *job resources* dari organisasi.
- b) Untuk meningkatkan *employee engagement*, manajemen terus mempertahankan semangat kerja yang baik dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, menjaga komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, serta memberikan penghargaan atas usaha dan kontribusi karyawan dalam mencapai target kerja. Temuan ini didukung oleh Eisenberger et al. (2022) yang menyebutkan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Manajemen disarankan mengatur beban pekerjaan secara lebih seimbang, membagi jadwal kerja secara adil, serta memberikan waktu istirahat yang cukup agar para karyawan bisa bekerja dengan fokus dan tidak terlalu lelah.
- c) Di dalam dukungan organisasi, menunjukkan bahwa karyawan generasi Z sangat menghargai kebijakan yang konsisten dan adil. Oleh karena itu, manajemen Alfamidi dianjurkan untuk terus menjaga dan memperkuat penerapan kebijakan yang adil dan konsisten, terutama dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, serta pemberian sanksi atau penghargaan agar rasa aman dan kepercayaan karyawan tetap terjaga. Manajemen disarankan juga untuk meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan seperti promosi, penjadwalan kerja, dan

pemberian penghargaan, serta memastikan semua karyawan memahami dasar dan kriteria kebijakan yang berlaku.