BAB V
SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian tentang pengaruh Disiplin, Kompetensi, dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Disiplin tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*, namun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* sekaligus Kinerja Pegawai. Sementara itu, *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Adapun *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. *Employee Engagement* tidak terbukti menjadi variabel mediasi dalam pengaruh Disiplin, Kompetensi, maupun *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, meskipun Kompetensi dan Work Life Balance memengaruhi *Employee Engagement*, serta *Employee Engagement* memengaruhi Kinerja Pegawai, efek tidak langsung tersebut belum menunjukkan signifikansi. Pola yang serupa juga berlaku pada hubungan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*.

3. Kompetensi merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* maupun Kinerja Pegawai. *Work Life Balance* lebih menonjol pengaruhnya pada *Employee Engagement*, sedangkan Disiplin lebih menonjol pengaruhnya pada Kinerja Pegawai. *Employee Engagement* sendiri memengaruhi Kinerja Pegawai, tetapi belum terbukti berperan sebagai mediator pada hubungan yang diuji.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan. Keterbatasan tersebut terutama berkaitan dengan cakupan penelitian, sumber data, serta model yang digunakan, yaitu:

1. Penelitian hanya dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen. Karakteristik organisasi, sifat pekerjaan, dan lingkungan kerja di Sekretariat Daerah tidak sepenuhnya identik dengan perangkat daerah atau instansi pemerintah lainnya. Dengan demikian, temuan penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara langsung pada organisasi yang memiliki karakteristik berbeda.
2. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan persepsi responden. Jawaban yang diberikan sangat dipengaruhi oleh pemahaman dan pengalaman masing-masing pegawai saat mengisi kuesioner. Kondisi ini berpotensi menimbulkan perbedaan antara persepsi responden dan keadaan yang sesungguhnya terjadi di lingkungan kerja.

3. Pengumpulan data dilakukan pada satu periode penelitian, sehingga hasil yang diperoleh merefleksikan kondisi pegawai pada saat penelitian berlangsung. Perubahan kebijakan, tuntutan pekerjaan, serta kondisi organisasi pada periode berikutnya dapat menghasilkan temuan yang berbeda.
4. Penelitian ini hanya menggunakan Disiplin, Kompetensi, *Work Life Balance*, dan *Employee Engagement* untuk menjelaskan Kinerja Pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa masih ada faktor lain di luar model yang dapat memengaruhi Kinerja Pegawai maupun *Employee Engagement*. Karena itu, model yang diterapkan belum mampu merepresentasikan seluruh faktor yang mungkin berkaitan dengan kedua variabel tersebut.
5. *Employee Engagement* tidak terbukti memediasi pengaruh Disiplin, Kompetensi, dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keterkaitan antarkelompok variabel dalam penelitian ini belum sepenuhnya dapat diterangkan melalui mekanisme mediasi yang digunakan. Pengembangan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan dengan Kinerja Pegawai masih dapat dilakukan melalui variabel lain atau model penelitian yang berbeda.

5.3. Implikasi

5.3.1 Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil analisis hipotesis, terdapat beberapa aspek penting yang harus diperhatikan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

2. Peningkatan Kompetensi Pegawai

   Kompetensi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* serta Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, pengembangan Kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan tugas dan posisi masing-masing individu. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi pemetaan kebutuhan pelatihan, pembelajaran teknis dan administratif, pendampingan, serta pertukaran pengetahuan antar karyawan. Pengembangan Kompetensi juga harus difokuskan pada keterampilan yang langsung dapat diterapkan dalam menyelesaikan tanggung jawab.

3. Penguatan Kedisiplinan Kerja

   Kedisiplinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Untuk itu, kedisiplinan kerja harus diperkuat melalui kepatuhan terhadap jam kerja, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku, dan pencapaian standar kerja. Hal ini perlu

didukung dengan pembagian tanggung jawab yang jelas, target kerja yang dapat diukur, dan evaluasi kinerja secara berkala.

4. Pengelolaan *Work Life Balance*

   Work Life Balance terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja, waktu kerja, hak cuti, serta kesempatan bagi pegawai untuk menjalani aktivitas pribadi harus menjadi perhatian. Pimpinan dapat melakukan pembagian tugas secara adil, menghindari penumpukan pekerjaan di satu individu, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memanfaatkan hak cuti mereka sesuai dengan peraturan yang berlaku.

5. Peningkatan *Employee Engagement*

   Employee Engagement terbukti berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk lebih bersemangat dan terlibat dalam menjalankan tugas. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, penjelasan tugas yang jelas, pemberian umpan balik, penghargaan terhadap pencapaian, serta melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah dan pelaksanaan pekerjaan.

5.3.2 Implikasi Teoritis

Secara teoretis, temuan penelitian ini memberikan implikasi terhadap penerapan *Job Demands–Resources Theory* (JD-R) dan *Goal-*

Setting Theory dalam menjelaskan hubungan antara Disiplin, Kompetensi, *Work Life Balance*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai. Implikasi teoretis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Dukungan terhadap penerapan *Job Demands–Resources Theory*

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini mendukung penerapan JD-R Theory yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan dan kondisi yang mendukung individu dapat mendorong keterlibatan dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007). Kompetensi mencerminkan kemampuan yang membantu pegawai melaksanakan pekerjaan, sedangkan *Work Life Balance* berkaitan dengan kondisi yang mendukung keseimbangan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

   Namun, *Employee Engagement* tidak terbukti memediasi pengaruh Kompetensi maupun *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai. Selain itu, *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara sumber daya individu, kondisi kerja, keterlibatan, dan kinerja tidak selalu berlangsung melalui mekanisme mediasi yang sama. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa penerapan JD-R Theory perlu mempertimbangkan karakteristik

hubungan antarvariabel serta kemungkinan adanya faktor lain yang turut menjelaskan kinerja.

2. Implikasi terhadap *Goal-Setting Theory*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini sejalan dengan perspektif *Goal-Setting Theory* yang menekankan pentingnya pengarahan perilaku dan usaha individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Locke & Latham, 1990). Disiplin berkaitan dengan konsistensi dalam menjalankan aturan dan tanggung jawab, sedangkan Kompetensi mendukung kemampuan individu dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang ditentukan.

Meskipun demikian, Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan konsistensi dalam menjalankan tugas tidak selalu diikuti oleh peningkatan keterlibatan psikologis dalam pekerjaan. Dengan demikian, temuan penelitian memperlihatkan bahwa disiplin dan kompetensi dapat berkaitan dengan pencapaian kinerja tanpa harus terlebih dahulu meningkatkan *Employee Engagement*.

3. Implikasi terhadap peran *Employee Engagement* dalam model penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menegaskan relevansi keterlibatan pegawai dalam menjelaskan

variasi kinerja. Pegawai yang memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan cenderung menunjukkan keterlibatan yang mendukung pelaksanaan tugas.

Namun, *Employee Engagement* tidak terbukti memediasi pengaruh Disiplin, Kompetensi, maupun *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung suatu variabel terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi merupakan dua hal yang berbeda. Signifikansi hubungan pada jalur-jalur tertentu tidak secara otomatis menghasilkan pengaruh tidak langsung yang signifikan (Hair et al., 2017).

Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa *Employee Engagement* memiliki relevansi terhadap Kinerja Pegawai, tetapi dalam model yang diuji belum terbukti menjadi mekanisme perantara yang signifikan. Temuan ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji faktor lain yang mungkin menjelaskan hubungan antara Disiplin, Kompetensi, *Work Life Balance*, dan Kinerja Pegawai.

4. Implikasi terhadap pengembangan model penelitian selanjutnya

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa hubungan antara Disiplin, Kompetensi, *Work Life Balance, Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai memiliki pola yang berbeda. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai, Disiplin berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai tetapi tidak

terhadap *Employee Engagement*, sedangkan *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* tetapi tidak terhadap Kinerja Pegawai.

Perbedaan pola tersebut menunjukkan bahwa pengembangan model penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan kemungkinan adanya variabel lain yang dapat menjelaskan hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif. Penelitian mendatang dapat menguji mekanisme atau kondisi lain yang relevan, dengan tetap didasarkan pada argumentasi teoretis dan bukti empiris yang memadai. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk mengembangkan model penjelasan kinerja pegawai yang lebih sesuai dengan hubungan empiris yang ditemukan.