

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien sebesar 0.243 dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar $0.037 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Nilai-nilai budaya yang terinternalisasi dengan baik membuat karyawan merasa terhubung dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan sehingga mereka semakin bangga dan berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0.684 dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, seperti budaya saling mendukung, kolaboratif, dan berbasis nilai perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawan. Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga memicu semangat dan dorongan karyawan untuk bekerja lebih optimal.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement* karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,689 dan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan, maka semakin tinggi pula motivasi mereka dalam bekerja. Karyawan yang *engaged* akan memiliki dorongan yang lebih besar untuk berkontribusi secara maksimal, karena mereka merasa pekerjaannya bermakna dan selaras dengan tujuan pribadi serta perusahaan.
4. Motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,471 dan nilai

signifikansi (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan kata lain, budaya organisasi yang positif akan meningkatkan *employee engagement*, dan keterikatan karyawan tersebut pada akhirnya akan memperkuat motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung pada motivasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peran mediasi keterikatan karyawan.

5. Hubungan Demografis Responden

- a. Jenis Kelamin: Karyawan perempuan menunjukkan kecenderungan tidak memiliki motivasi rendah, dengan dominasi motivasi sedang (60%) dan tinggi (40%). Sementara itu, karyawan laki-laki memiliki distribusi yang lebih seimbang antara sedang dan tinggi (masing-masing 44,8%) namun terdapat 10,3% dengan motivasi rendah.
- b. Usia: Tidak terdapat motivasi rendah pada kelompok usia 18–25 tahun dan >35 tahun. Kelompok usia >35 tahun memiliki tingkat motivasi tinggi yang relatif stabil (50%). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi cenderung meningkat seiring usia dan pengalaman kerja.
- c. Lama Bekerja: Karyawan dengan masa kerja 2 s/d 5 tahun memiliki proporsi motivasi tinggi terbesar (50%), sedangkan mereka yang telah bekerja lebih dari 5 tahun menunjukkan kecenderungan meningkat pada motivasi sedang (55%). Hal ini dapat menjadi sinyal akan perlunya penyegaran motivasi pada karyawan senior.
- d. Gaji: Motivasi tinggi tidak selalu sejalan dengan peningkatan gaji. Justru karyawan dengan penghasilan Rp 3–5 juta memiliki proporsi motivasi tinggi tertinggi (50%), sementara pada kelompok dengan gaji >Rp 5 juta, dominasi berada pada motivasi sedang (62,5%). Artinya, kompensasi finansial bukan satu-satunya penentu motivasi.
- e. Pendidikan: Lulusan SMA/SMK (meskipun hanya satu orang) dan sebagian besar lulusan DIII menunjukkan motivasi tinggi. Namun, dominasi motivasi sedang terdapat pada lulusan S1 dan S2. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan formal tidak selalu linier dengan tingkat motivasi, sehingga faktor lingkungan kerja, peran, dan pengakuan lebih berpengaruh.

6.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. **Penguatan budaya organisasi melalui strategi transformasional.**

Temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* menunjukkan pentingnya membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan mendukung pencapaian kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun strategi budaya yang mampu mendorong partisipasi aktif, integritas, dan inovasi, serta menginternalisasikannya ke dalam seluruh proses organisasi melalui komunikasi yang efektif dan keteladanan manajerial.

2. Peningkatan Strategi Motivasi Kerja yang Komprehensif. Motivasi kerja harus didorong melalui kombinasi antara motivator intrinsik (seperti rasa pencapaian, tanggung jawab, dan peluang pengembangan) dan ekstrinsik (seperti kompensasi, tunjangan, dan pengakuan). Pendekatan ini akan memaksimalkan potensi keterlibatan karyawan secara menyeluruh
3. Mengoptimalkan pencapaian prestasi dalam bekerja. Diperlukan peran dari pemimpin atau manajerial dalam memberikan apresiasi sehingga rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat.
4. Saran untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini mengkaji tiga variabel utama dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode SEM. Untuk memperkaya hasil, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti *psychological capital*, atau *organizational justice*. Menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh gambaran yang lebih holistik dan mendalam.

6.3 Implikasi

1. **Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*). Temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *employee engagement* serta dimediasi oleh motivasi mendukung dan memperkuat teori motivasi kerja serta teori keterikatan karyawan. Penelitian ini memperjelas peran penting motivasi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara sistem nilai organisasi dan keterlibatan karyawan secara emosional maupun kognitif. Dengan demikian, studi ini memperkaya literatur terkait model keterkaitan antar variabel budaya, motivasi, dan engagement dalam konteks organisasi modern, khususnya di sektor jasa dan BUMN seperti PT PQR.

2. Implikasi Praktis

Bagi manajemen PT PQR, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa membangun budaya organisasi yang kuat, positif, dan berorientasi pada nilai-nilai karyawan akan berdampak signifikan terhadap peningkatan motivasi serta keterikatan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat elemen-elemen budaya seperti komunikasi terbuka, penghargaan atas prestasi, pengembangan karier, serta kepemimpinan yang partisipatif. Selain itu, perhatian terhadap pemenuhan kebutuhan motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik menjadi penting agar karyawan merasa dihargai dan terpacu untuk berkontribusi secara optimal. Dengan meningkatkan budaya kerja yang mendukung dan memotivasi, PT PQR dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, loyal, dan penuh komitmen, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.