

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antara Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) dengan *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui mekanisme keseimbangan kerja kehidupan (*work life balance*) dan gangguan keluarga terhadap pekerjaan (*family interfering with work*) pada pegawai Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada pegawai sebagai responden penelitian.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 untuk menguji hubungan struktural antarvariabel yang telah dirumuskan dalam tujuh hipotesis penelitian. Hasil pengujian tersebut menjadi dasar dalam penarikan simpulan empiris mengenai peran persepsi dukungan organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta dinamika peran keluarga dalam membentuk keterikatan pegawai di lingkungan BPKP. Berdasarkan hasil pengujian terhadap tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa temuan utama sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa tingginya *engagement* pegawai di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat sangat ditentukan oleh sejauh mana dukungan nyata institusi dapat dirasakan oleh pegawai.

2. Hasil Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance*. Artinya, dukungan yang dipersepsikan pegawai baik dalam bentuk perhatian, fleksibilitas, maupun pengakuan dapat membantu pegawai dalam mengelola batasan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga mengonfirmasi bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, pegawai yang merasakan keseimbangan yang baik antara peran kerja dan kehidupan pribadi cenderung memiliki semangat, absorpsi dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap organisasi.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *family interfering with work*. Hal ini berarti bahwa semakin kuat dukungan dan perhatian yang diberikan organisasi, semakin mampu pegawai menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka
5. Hasil pengujian hipotesis kelima menyatakan bahwa *family interfering with work* memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, gangguan dari ranah keluarga tidak secara langsung menurunkan semangat, absorpsi dan dedikasi pegawai yang mencerminkan adanya profesionalisme yang kuat serta dukungan kemandirian domestik yang stabil.
6. Hasil pengujian hipotesis keenam membuktikan bahwa *work life balance* memediasi secara signifikan hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dan *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan

organisasi akan lebih efektif meningkatkan *engagement* apabila dukungan tersebut berhasil menciptakan keseimbangan hidup dan pekerjaan bagi pegawai terlebih dahulu.

7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *family interfering with work* tidak terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*. Artinya, mekanisme pembentukan *engagement* pegawai di instansi ini lebih didorong oleh penciptaan kondisi positif melalui keseimbangan kehidupan kerja, dibandingkan sekadar upaya meminimalisir gangguan dari ranah keluarga.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, terdapat beberapa implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, yaitu sebagai berikut:

1. Temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek apresiasi terhadap kontribusi ekstra pegawai memiliki skor TCR terendah pada variabel persepsi dukungan organisasi (POS). Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi yang melampaui tugas rutin sering kali cenderung dianggap sebagai konsekuensi pekerjaan biasa yang berpotensi memicu perasaan tidak dihargai. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memberikan validasi nyata melalui sistem penghargaan (*reward system*) komprehensif yang berbasis pada apresiasi non-finansial dan akselerasi pengembangan karir. Pemberian prioritas pengembangan kompetensi, seperti kemudahan akses dan prioritas kuota untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sertifikasi keahlian dari Pusdiklat BPKP

yang kuotanya sangat terbatas dapat menjadi pertimbangan. Selain itu, pemberian rekomendasi prioritas untuk program beasiswa tugas belajar berbiaya penuh (*fully funded*) serta kesempatan pertama untuk mendapatkan kursus singkat di luar negeri (*short course overseas*) juga diyakini akan meningkatkan semangat, dedikasi dan kebermaknaan auditor pada organisasinya.

2. Hasil penelitian menunjukkan indikator dampak emosional positif pekerjaan terhadap kehidupan pribadi tercatat sebagai TCR terendah pada variabel *work life balance*. Penting bagi manajemen untuk memberikan ruang peran keluarga dalam apresiasi pekerjaan. Kebijakan ini merupakan langkah proaktif dari pimpinan untuk mengirimkan apresiasi resmi, atau bentuk atensi khusus lainnya, yang dapat ditujukan langsung kepada pasangan atau keluarga pegawai pasca-penyelesaian penugasan audit yang berisiko tinggi atau sangat kompleks yang berdampak pada waktu pribadi mereka. Atensi ini berfungsi sebagai pengakuan institusional atas pengorbanan di ranah domestik. Diharapkan melalui pendekatan ini, kelelahan fisik dan absensinya auditor dapat ditransformasikan menjadi rasa bangga (*family pride*). Dukungan psikologis dari pasangan yang merasa dihargai langsung oleh institusi ini pada akhirnya akan menciptakan efek emosional yang positif di mana kebanggaan profesional auditor benar-benar terintegrasi dan memperkaya kualitas kehidupan pribadinya.
3. Hasil penelitian mengidentifikasi terdapat hambatan terbesar pada aspek perilaku (*behaviour-based*) pada variabel FIW. Temuan ini mengindikasikan adanya tantangan transisi peran dari situasi domestik ke profesional. Penting

bagi manajemen untuk memprioritaskan pembentukan budaya organisasi yang memfasilitasi terciptanya *psychological detachment* (pelepasan psikologis) dengan cara meminimalkan interferensi pekerjaan di luar jam kerja. Langkah konkret ini diwujudkan melalui komitmen pimpinan untuk tidak mendistribusikan instruksi atau memulai diskusi kedinasan via grup komunikasi seperti pada saat jam pulang kantor, akhir pekan maupun masa libur (cuti), kecuali dalam kondisi sangat mendesak. Komitmen saling menghargai batasan (*boundary*) waktu pemulihan ini merupakan investasi penting bagi organisasi untuk memulihkan cadangan energi mental pegawai, sehingga mereka siap kembali bertugas dengan tingkat keterikatan (*engagement*) dan akurasi profesionalitas yang maksimal.

4. Penelitian ini mencatat bahwa indikator semangat harian (*vigor*) memiliki skor TCR terendah dalam variabel *employee engagement*. Untuk itu, manajemen disarankan untuk memastikan kebijakan penugasan yang lebih sensitif dan terukur terhadap kondisi serta kapasitas aktual pegawai. Langkah yang dapat ditempuh adalah mewajibkan adanya kalibrasi antara tuntutan penugasan baru (distribusi Surat Tugas) dengan sisa kapasitas kognitif nyata yang dimiliki auditor pada periode tersebut. Kebijakan alokasi beban kerja yang proporsional ini akan menjadi bukti konkret (*Perceived Organizational Support*) bahwa institusi secara nyata memedulikan kesejahteraan pegawainya. Melalui langkah mitigasi ini, diharapkan kelelahan struktural dapat tereliminasi, sehingga *employee engagement* dapat tumbuh dan terpelihara dalam wujud antusiasme kerja (*vigor*) yang jauh lebih stabil dan produktif.

5. Manajemen perlu merumuskan strategi yang dapat menjaga terhadap indikator dengan skor TCR tertinggi, yaitu rasa bangga terhadap pekerjaan dan kemampuan pemulihan energi di ranah pribadi. Strategi ini dilakukan dengan memperkuat budaya apresiasi kolektif melalui pengakuan atas kontribusi nyata auditor bagi negara dalam forum resmi seperti jam pimpinan, sekaligus konsisten menghormati batasan aktivitas domestik-profesional pegawai pasca-penugasan. Dengan menjaga ekosistem yang mengapresiasi dedikasi dan menghormati ruang pemulihan energi ini, organisasi secara nyata berinvestasi pada stabilitas modal psikologis pegawai agar tingkat keterikatan (*employee engagement*) tetap berada pada level optimal secara berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Walaupun penelitian ini dirancang dan dilaksanakan secara sistematis sesuai dengan tujuan dan pendekatan metodologis yang ditetapkan, peneliti menyadari bahwa setiap penelitian empiris memiliki keterbatasan yang perlu dicermati. Pengungkapan keterbatasan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan konteks yang proporsional dalam menafsirkan temuan penelitian, sekaligus sebagai bahan refleksi metodologis bagi pengembangan penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini secara spesifik hanya berfokus pada satu unit kerja, yaitu Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Meskipun melibatkan seluruh populasi di instansi tersebut, temuan yang diperoleh bersifat sangat kontekstual dan terikat pada identitas organisasi yang unik. Data yang terkumpul sangat dipengaruhi oleh budaya kerja, kebijakan internal, serta

iklim organisasi yang spesifik pada instansi tersebut. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki keterbatasan untuk digeneralisasi secara langsung pada profesi auditor di lembaga lain, sektor swasta, maupun instansi pemerintah berbeda yang memiliki standar penugasan, sistem manajemen, dan tekanan profesional yang berbeda pula.

2. Penelitian ini dibatasi pada pengujian hubungan antara persepsi dukungan organisasi (POS), *work life balance*, *family interfering with work*, dan *employee engagement* yang ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, variabel lain yang secara teoretis berpotensi memengaruhi *engagement* pegawai khususnya auditor di sektor publik seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, maupun faktor psikologis individu belum dimasukkan ke dalam model penelitian, sehingga pengaruhnya belum dapat dijelaskan secara komprehensif.
3. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel, yaitu sebanyak 72 responden. Meskipun ukuran tersebut telah memenuhi ambang batas minimum untuk analisis menggunakan PLS-SEM khususnya dalam model yang bersifat prediktif dan eksploratif jumlah yang relatif kecil ini berpotensi memengaruhi kekuatan statistik.

Dengan memahami keterbatasan yang ada, diharapkan hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan secara lebih bijak, baik dalam konteks akademik maupun praktis, khususnya dalam pengembangan kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi sektor publik.

5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan dalam penelitian

selanjutnya guna memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*, serta meningkatkan kekuatan generalisasi temuan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian dengan melibatkan unit kerja atau instansi lain di luar Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Penelitian masa depan dapat dilakukan pada lingkup regional yang lebih luas (multi-perwakilan) atau melakukan studi komparatif antara organisasi sektor publik dan sektor swasta. Hal ini diperlukan untuk memvalidasi apakah temuan dalam penelitian ini bersifat universal atau memang spesifik pada budaya organisasi tertentu, sehingga mampu meningkatkan daya generalisasi hasil penelitian pada profesi auditor secara lebih luas.
2. Penelitian selanjutnya disarankan dapat mempertimbangkan penempatan variabel seperti gaya kepemimpinan (*leadership style*), budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, perbedaan lintas generasi (millennial dan Gen Z) atau faktor psikologis individu seperti *self-efficacy* dapat ditambahkan ke dalam model struktural. Penambahan variabel-variabel tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor pendorong keterikatan kerja, khususnya bagi profesi auditor di sektor publik.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan jumlah sampel yang lebih besar guna memitigasi risiko rendahnya kekuatan statistik (*statistical power*) dan meminimalisir potensi kesalahan. Penggunaan sampel yang melampaui populasi satu unit kerja akan memungkinkan pengujian statistik menjadi lebih sensitif dalam mendeteksi pengaruh antarvariabel,

bahkan pada koefisien yang kecil sekalipun. Dengan ukuran sampel yang lebih besar, model penelitian akan memiliki stabilitas yang lebih tinggi dan hasil estimasi parameter yang lebih akurat dalam merepresentasikan fenomena pada populasi auditor yang sebenarnya.

