

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Digital Culture*, dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*, dengan mempertimbangkan jalur langsung, tidak langsung (mediasi), dan moderasi oleh *Digital Competence* pada karyawan sektor perbankan di Jabodetabek. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), berikut adalah kesimpulan utama:

1. H1 ditolak: *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement* ($\beta = 0,066$; $p = 0,523$). Ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi belum cukup kuat untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara langsung.
2. H2 ditolak: *Digital Culture* juga tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Employee Engagement* ($\beta = 0,197$; $p = 0,103$). Artinya, nilai-nilai dan praktik kerja digital belum mampu mendorong keterlibatan kerja secara langsung.
3. H3 diterima: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ($\beta = 0,491$; $p < 0,001$), menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.
4. H4 diterima: Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* melalui *Work-Life Balance* ($\beta = 0,150$; $p = 0,002$). Ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* menjadi mediator penting dalam menjembatani dukungan organisasi dengan keterlibatan karyawan.
5. H5 ditolak: Pengaruh tidak langsung dari *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* melalui *Work-Life Balance* tidak signifikan ($\beta = 0,062$; $p = 0,259$). Hal ini menandakan bahwa *Digital Culture* tidak cukup kuat untuk memengaruhi keterlibatan karyawan, bahkan melalui jalur mediasi *Work-Life Balance*.
6. H6 diterima: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance* ($\beta = 0,305$; $p = 0,001$), yang berarti bahwa dukungan organisasi

yang dirasakan karyawan berdampak pada meningkatnya persepsi terhadap keseimbangan kehidupan kerja.

7. H7 ditolak: *Digital Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance* ($\beta = 0,127$; $p = 0,209$), menunjukkan bahwa budaya digital belum cukup kuat mendorong terciptanya keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi.
8. H8 ditolak: *Digital Competence* tidak memoderasi hubungan antara *Digital Culture* dan *Employee Engagement* secara signifikan ($\beta = 0,016$; $p = 0,610$), yang berarti kompetensi digital tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh *Digital Culture* terhadap keterlibatan karyawan dalam konteks ini.

Dengan demikian, hanya tiga hipotesis yang terbukti signifikan dalam penelitian ini: H3, H4, dan H6. Temuan ini menekankan pentingnya peran *Work-Life Balance* dalam membangun keterlibatan karyawan, baik secara langsung maupun sebagai mediator dalam pengaruh *Perceived Organizational Support*. Sementara itu, *Digital Culture* dan *Digital Competence* memerlukan pendekatan tambahan agar dapat berkontribusi signifikan dalam mendorong keterlibatan karyawan di era digital.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka penulis menyusun beberapa saran yang dapat digunakan oleh pihak manajerial, akademisi, dan peneliti selanjutnya sebagai masukan untuk pengembangan praktik serta penelitian lanjutan di masa depan.

5.2.1 Saran Praktis

a. Bagi Manajemen Bank

1. Mengoptimalkan Dukungan Organisasi yang Berorientasi Personal

Karena *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*, pihak manajemen perlu memastikan bahwa bentuk dukungan yang diberikan tidak hanya prosedural, tetapi juga menyentuh aspek afektif. Ini bisa dilakukan melalui program apresiasi, perhatian terhadap keseimbangan beban kerja, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

2. Integrasi *Work-Life Balance* dalam Kebijakan SDM

Work-Life Balance terbukti menjadi faktor yang sangat signifikan dalam meningkatkan keterlibatan. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk mengembangkan kebijakan fleksibilitas jam kerja, cuti yang mendukung

keseimbangan pribadi, dan program kesehatan mental sebagai bagian dari strategi retensi karyawan.

3. **Membangun Budaya Digital Secara Progresif dan Inklusif**

Meskipun *Digital Culture* belum menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap engagement, penguatan budaya digital tetap penting dilakukan. Perlu ada sosialisasi nilai-nilai digital seperti kolaborasi, keterbukaan terhadap inovasi, dan keberanian menghadapi perubahan, agar seluruh elemen organisasi dapat terlibat aktif dalam proses transformasi digital.

4. **Peningkatan Kapasitas Kompetensi Digital Karyawan**

Kompetensi digital yang tinggi belum terbukti sebagai pemoderasi yang signifikan, namun tetap penting ditingkatkan agar karyawan mampu beradaptasi dengan sistem digital. Manajemen dapat menyusun program pelatihan yang lebih terarah dan kontekstual sesuai kebutuhan pekerjaan berbasis digital.

b. Bagi Karyawan

1. **Mengembangkan Kompetensi Digital Secara Mandiri dan Proaktif**

Karyawan diharapkan tidak hanya bergantung pada pelatihan yang diberikan organisasi, tetapi juga proaktif dalam meningkatkan literasi digital, adaptabilitas terhadap teknologi, dan kesadaran terhadap keamanan siber, agar mampu menghadapi tantangan dunia kerja digital secara lebih percaya diri.

2. **Menjaga Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi**

Mengingat *Work-Life Balance* memiliki pengaruh yang kuat terhadap keterlibatan kerja, karyawan perlu lebih sadar dan terampil dalam mengatur waktu, menetapkan batasan kerja, serta memanfaatkan fasilitas organisasi yang mendukung keseimbangan hidup, agar tetap produktif tanpa mengorbankan aspek personal.

3. **Aktif Membangun Hubungan Positif dengan Organisasi**

Meskipun dukungan organisasi belum berpengaruh langsung terhadap engagement, keterlibatan karyawan juga dipengaruhi oleh persepsi positif terhadap organisasi. Oleh karena itu, membangun komunikasi terbuka, menunjukkan loyalitas, dan memberi masukan konstruktif kepada atasan atau tim HR merupakan langkah strategis untuk memperkuat hubungan dua arah dengan organisasi.

5.2.2 Saran Akademis

1. Mengembangkan Model Teoretis dengan Variabel Tambahan

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain sebagai mediator maupun moderator yang lebih sesuai dengan konteks digitalisasi perbankan, seperti *psychological empowerment*, *role clarity*, atau *digital well-being* untuk memperkaya pemahaman terhadap faktor-faktor yang membentuk keterlibatan karyawan.

2. Memperluas Variasi Lokasi dan Sampel

Penelitian ini terbatas pada sektor perbankan di wilayah Jabodetabek. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi lintas sektor atau lintas daerah, baik dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, untuk melihat perbedaan dinamika *Employee Engagement* dalam konteks organisasi dan budaya kerja yang berbeda.

3. Melakukan Uji Longitudinal atau Eksperimen Lapangan

Untuk memperoleh pemahaman kausalitas yang lebih kuat, peneliti selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal atau eksperimen lapangan yang melibatkan intervensi nyata (misalnya pelatihan *Digital Culture*) dan melihat dampaknya terhadap engagement dalam jangka waktu tertentu.