

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan pada variabel Transformational Leadership, Work Environment, Career Development, *Meaningful Work*, dan *Employee engagement* pada PT Jasaraharja Putera, sehingga dapat disimpulkan, antara lain:

1. *Transformational Leadership* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberi inspirasi, motivasi, dan perhatian pada kebutuhan individu dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ketika pemimpin menunjukkan dukungan dan arah yang jelas, karyawan merasa dihargai dan ter dorong untuk lebih terlibat. Dengan demikian, hipotesis H1 diterima.
2. *Work Environment* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan supportif membuat karyawan merasa didukung secara fisik maupun psikologis sehingga meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Kondisi kerja yang mendukung mendorong energi positif dan komitmen karyawan. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima.
3. *Career Development* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kejelasan jenjang karier, peluang pengembangan, dan dukungan atasan membuat karyawan merasa memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi, sehingga mereka menjadi lebih terikat dan ingin memberikan kontribusi lebih. Dengan demikian, hipotesis H3 diterima.
4. *Meaningful Work* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan memberikan manfaat, mereka bekerja dengan antusias, fokus, dan komitmen yang lebih tinggi. Rasa makna dalam pekerjaan memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, hipotesis H4 diterima.
5. *Transformational Leadership* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap meaningful work. Pemimpin yang mampu memberi visi, inspirasi,

dan perhatian pada perkembangan individu membantu karyawan merasakan bahwa pekerjaan mereka lebih bernilai dan memiliki tujuan. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima.

6. *Work Environment* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap meaningful work. Lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung memudahkan karyawan menemukan nilai dan tujuan dari pekerjaan mereka, sehingga persepsi makna kerja meningkat. Dengan demikian, hipotesis H6 diterima.
7. *Career Development* menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap meaningful work. Meskipun karyawan memiliki peluang karier, hal itu tidak otomatis membuat mereka merasa pekerjaan lebih bermakna karena pengembangan karier lebih dipandang sebagai aspek struktural, bukan pembentuk makna kerja. Dengan demikian, hipotesis H7 ditolak.
8. *Meaningful Work* memediasi secara signifikan hubungan antara Transformational Leadership dan *employee engagement*. Pemimpin transformasional meningkatkan persepsi makna kerja terlebih dahulu, dan makna kerja itulah yang kemudian mendorong keterlibatan karyawan. Dengan demikian, hipotesis H8 diterima.
9. *Meaningful Work* memediasi secara signifikan hubungan antara *Work Environment* dan *employee engagement*. Lingkungan kerja yang baik meningkatkan makna kerja, dan makna kerja meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, hipotesis H9 diterima.
10. *Meaningful Work* tidak memediasi pengaruh *Career Development* terhadap *employee engagement*. Walaupun pengembangan karier meningkatkan engagement secara langsung, hal itu tidak terjadi melalui makna kerja. Dengan demikian, hipotesis H10 ditolak.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Namun, penelitian ini tentu belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penting untuk disadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, di antaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT Jasa Raharja di lingkungan Kantor Pusat, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke kantor cabang, BUMN lain, atau perusahaan dengan karakteristik dan budaya organisasi yang berbeda. Lingkup yang terbatas ini dapat memengaruhi variasi persepsi terkait lingkungan kerja, kepemimpinan, maupun makna kerja.
2. Penelitian ini berfokus pada lima variabel utama, yaitu *transformational leadership*, *work environment*, *career development*, *Meaningful Work*, dan *Employee engagement*, tanpa mempertimbangkan faktor penting lain yang berpotensi memengaruhi engagement seperti job satisfaction, compensation, work stress, maupun organizational support. Ketidakhadiran variabel-variabel tersebut dapat menyebabkan model belum menggambarkan kondisi engagement secara menyeluruh.
3. Seluruh data penelitian diperoleh melalui kuesioner self-report, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektif seperti social desirability bias, di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap baik atau sesuai harapan organisasi. Hal ini dapat memengaruhi akurasi persepsi terkait makna kerja dan engagement.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat sejumlah rekomendasi yang dapat dijadikan acuan untuk pengembangan lebih lanjut, baik dari sisi teoritis maupun praktis. Adapun rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut:

a) Saran Teoritis

Penelitian di masa mendatang disarankan untuk memperluas cakupan penelitian ke perusahaan lain, baik di sektor BUMN, jasa, finansial, maupun sektor industri yang memiliki karakteristik berbeda. Hal ini penting dilakukan karena penelitian ini hanya berfokus pada karyawan PT Jasa Raharja di lingkungan kantor pusat, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya mampu mencerminkan kondisi sosial-psikologis karyawan di organisasi lain. Perluasan konteks penelitian akan memberikan kontribusi

yang lebih kuat dalam menggeneralisasikan temuan serta memperkaya pemahaman teoritis mengenai *Employee engagement*.

Selain itu, penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Employee engagement*. Variabel seperti job satisfaction, organizational support, psychological well-being, atau work motivation dapat diintegrasikan ke dalam model penelitian untuk menguji hubungan yang lebih kompleks. Hal ini penting mengingat penelitian ini menemukan bahwa *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Meaningful Work* maupun *Employee engagement*, sehingga pengembangan model teoretis dengan memasukkan variabel tambahan dapat memberikan perspektif baru dalam menjelaskan dinamika keterlibatan kerja karyawan. Dengan memperluas variabel dan konteks penelitian, diharapkan hasil penelitian selanjutnya dapat memperkuat landasan teori serta memberikan kontribusi akademik yang lebih komprehensif.

b) Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diberikan kepada perusahaan agar hasil temuan ini dapat diterapkan secara optimal dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Adapun saran praktis yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan kualitas *Transformational Leadership* melalui pelatihan komunikasi visi, coaching leadership, dan mentoring bagi para pimpinan, karena hasil deskriptif menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi secara inspiratif masih berada pada kategori sedang. Penguatan keterampilan *Transformational Leadership* akan membantu pimpinan lebih efektif menumbuhkan makna kerja dan meningkatkan *Employee engagement* secara berkelanjutan.
2. Perusahaan perlu meningkatkan kualitas Work Environment, terutama aspek fisik seperti suhu ruangan, ventilasi, dan tingkat kebisingan, karena indikator tersebut memperoleh nilai paling rendah dalam

analisis deskriptif. Perbaikan fasilitas fisik akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan terhindar dari stres kerja yang berlebihan.

3. Perusahaan perlu memperluas dan menata ulang program Career Development, termasuk menyediakan kesempatan rotasi kerja, sosialisasi jalur karier yang lebih intens, serta pemberian umpan balik terstruktur terkait pengembangan kompetensi, karena sebagian indikator pengembangan karier khususnya rotasi kerja memperoleh skor rendah. Upaya ini akan memperjelas prospek pengembangan karier, meningkatkan motivasi, dan memperkuat *Employee engagement*.
4. Perusahaan perlu memperkuat *Meaningful Work* dengan menyediakan program refleksi pekerjaan, kegiatan pengembangan diri, serta aktivitas yang mengaitkan tugas karyawan dengan kontribusi sosial perusahaan, karena indikator terkait dorongan perkembangan pribadi masih rendah. Peningkatan makna kerja akan berkontribusi langsung pada peningkatan keterikatan karyawan.
5. Perusahaan perlu mengintegrasikan *Transformational Leadership* dengan penciptaan *Meaningful Work*, misalnya melalui penyampaian visi yang lebih inspiratif, diskusi makna pekerjaan, dan pemberian penghargaan berbasis kontribusi sosial. Integrasi ini penting karena *Meaningful Work* terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Employee engagement*.
6. Perusahaan perlu memperkuat hubungan sosial dan suasana kerja yang positif sebagai bagian dari strategi meningkatkan *Meaningful Work*, mengingat indikator hubungan interpersonal pada *Work Environment* mendapat skor tertinggi namun aspek fisik masih lemah. Harmonisasi relasi sosial yang baik dibarengi dengan fasilitas kerja yang nyaman akan semakin memperkuat makna kerja dan meningkatkan engagement.

7. Perusahaan perlu merancang program *Career Development* berbasis pengalaman bermakna, seperti tugas proyek lintas divisi, kolaborasi antar-unit, serta kegiatan pengembangan kompetensi yang memberi nilai personal bagi karyawan. Hal ini penting karena *Career Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Meaningful Work*, menunjukkan perlunya perubahan pendekatan yang lebih menyentuh aspek psikologis karyawan.
8. Perusahaan perlu memaksimalkan *Meaningful Work* sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional, misalnya dengan meminta pimpinan secara rutin mengaitkan tugas harian dengan nilai, visi, dan dampak jangka panjang perusahaan. Upaya ini sejalan dengan temuan bahwa *Meaningful Work* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee engagement*.
9. Perusahaan perlu memastikan bahwa *Work Environment* tidak hanya nyaman secara fisik tetapi juga memberikan pengalaman kerja yang bermakna, dengan cara menyediakan ruang kolaborasi kreatif, sistem kerja yang fleksibel, dan budaya kerja yang mendukung kebermaknaan. Hal ini penting karena *Meaningful Work* memediasi pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee engagement*.
10. Perusahaan perlu meninjau ulang sistem *Career Development* agar tidak hanya berfokus pada kenaikan jabatan, tetapi juga memberikan nilai bermakna bagi karyawan, seperti program pembelajaran personal, coaching karier, dan kesempatan mengerjakan proyek yang relevan dengan aspirasi individu. Hal ini diperlukan karena *Meaningful Work* tidak memediasi pengaruh *Career Development* terhadap *Employee engagement*, sehingga program karier perlu dibuat lebih bernilai secara personal.