

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data menggunakan software SmartPLS 4.0 dan pembahasan yang telah dilaksanakan mengenai Pengaruh *Work Environment* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Trust* sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Karyawan Kantor Pusat Telkom Property). Dapat disimpulkan bahwa *Work Environment* memberikan dampak yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *Work Environment* berkontribusi terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Kantor Pusat Telkom Property.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Employee Engagement* *Organizational* memberikan dampak yang signifikan terhadap *Citizenship Behavior*. Hal ini memiliki arti ketika *Employee Engagement* tinggi maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa *Organizational Trust* dapat memoderasi hubungan *Work Environment* terhadap *Intention to Stay* dengan positif dan signifikan. Hal ini berarti ketika *Organizational Trust* meningkat, maka hubungan antara *Work Environment* dan *Organizational Citizenship Behavior* juga akan meningkat.

Penelitian ini menghasilkan bahwa *Organizational Trust* tidak memoderasi hubungan antara *Employee Engagement* dengan OCB. Artinya, seberapa besar engagement karyawan tetap berpengaruh terhadap OCB meskipun tingkat kepercayaan organisasi tinggi atau rendah. Trust tidak memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

#### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti telah mengikuti pedoman yang telah ditetapkan. Namun, masih terdapat kendala atau keterbatasan yang timbul selama

proses penelitian. Keterbatasan penelitian yang ditemui adalah pengumpulan data menggunakan kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama karena kesibukan karyawan yang beragam sehingga pengumpulan kuesioner sedikit terhambat. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti dibantu oleh manajer keuangan, asisten keuangan, human capital dan administrasi PT Telkom Property untuk terus mengingatkan karyawan agar dapat mengisi kuesioner.

Selain itu, keterbatasan penelitian terletak pada perbedaan pemahaman teknologi di karyawan. Terdapat beberapa pekerja yang masih asing dengan pengisian kuesioner melalui Google Form serta banyak karyawan yang khawatir atau meragukan kerahasiaan data. Untuk mengatasi keterbatasan ini, peneliti mengatur agar Google Form dapat dilakukan dengan tidak harus Login akun Google terlebih dahulu atau bisa mengisi menggunakan ponsel rekan.

### 5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh *Work Environment* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Trust* sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Karyawan Kantor Pusat Telkom Property), terdapat beberapa saran, yaitu:

#### 5.3.1 Aspek Teoritis

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya, terlebih khusus mahasiswa Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat mendalami lebih lanjut terkait faktor atau variabel lain yang dapat memoderasi *Work Environment*, *Employee Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, diharapkan untuk ukuran sampel lebih besar agar dapat memperoleh hasil yang lebih akurat dan memiliki dampak yang lebih luas.

#### 5.3.2 Aspek Praktis

Diharapkan PT Telkom Property dapat meningkatkan *Employee Engagement* melalui program pengembangan karyawan yang terstruktur, seperti pelatihan manajemen waktu, pelatihan berkelanjutan, serta analisis beban kerja dan kompetensi untuk memastikan kesesuaian peran. Perusahaan juga disarankan memfasilitasi forum diskusi terbuka sebagai wadah pembelajaran kolektif serta mengintegrasikan metode pembelajaran yang selaras dengan budaya organisasi,

misalnya melalui pengembangan *online learning center* untuk mendukung pembelajaran mandiri.

Selain itu, perusahaan perlu memperkuat *Organizational Trust* dengan menerapkan prinsip transparansi, konsistensi kebijakan, dan komunikasi yang efektif. Pemberian penghargaan yang adil dan insentif bagi kontribusi inovatif, serta evaluasi kompensasi berdasarkan *benchmark* pasar, menjadi langkah penting dalam membangun persepsi keadilan dan kepercayaan karyawan. Selanjutnya, pemetaan ulang kesesuaian latar belakang pendidikan dengan posisi kerja juga perlu dilakukan guna mengurangi potensi ketidaksesuaian peran dan memastikan karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan kariernya.

Hasil pemetaan pada kuadran I pada importance performance analisis yang menunjukkan bahwa delapan pernyataan berada pada kategori *keep up the good work*, perusahaan perlu mempertahankan sekaligus memperkuat faktor-faktor yang telah dipersepsikan positif oleh karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki tingkat kolaborasi yang baik, kesiapan menghadapi perubahan, serta komitmen terhadap perkembangan organisasi. Perusahaan disarankan untuk terus mengembangkan budaya kerja kolaboratif melalui mekanisme berbagi informasi, koordinasi lintas unit, dan forum diskusi rutin yang memungkinkan pertukaran pengalaman secara terbuka. Kemampuan karyawan dalam menerima perubahan perlu ditopang oleh manajemen perubahan yang komunikatif, sehingga setiap proses transformasi dapat dipahami secara jelas dan tidak menimbulkan resistensi.

Kenyamanan ruang kerja yang sudah baik juga perlu dijaga melalui evaluasi fasilitas secara berkala, penyediaan lingkungan yang ergonomis, dan penciptaan atmosfer kerja yang mendukung produktivitas. Tingginya semangat, antusiasme, serta fokus karyawan selama bekerja menunjukkan tingkat *work engagement* yang kuat; kondisi ini dapat dipertahankan dengan menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi, pemberian umpan balik konstruktif, dan pengakuan atas kontribusi individu. Secara keseluruhan, perusahaan perlu memastikan keberlanjutan dari kondisi positif ini melalui kebijakan pengelolaan sumber daya

manusia yang konsisten, agar perilaku dan sikap kerja yang telah optimal tetap terjaga dan terus memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

Hasil pemetaan pada Kuadran IV, terlihat bahwa enam pernyataan memiliki nilai mean yang tinggi namun estimasi loading factor yang rendah, sehingga memerlukan perhatian khusus dari Telkom Property. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara persepsi positif karyawan terhadap aspek-aspek tertentu dengan kontribusi empiris indikator tersebut dalam merefleksikan variabelnya. Dengan demikian, perusahaan perlu melakukan evaluasi lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya efektivitas indikator tersebut dalam pengukuran, sekaligus memastikan bahwa ekspektasi karyawan tetap terakomodasi. Pernyataan terkait kesediaan membantu rekan kerja, menjaga komunikasi untuk meminimalisasi konflik, dan kecenderungan menyelesaikan pekerjaan melampaui standar minimum mengindikasikan adanya dorongan internal karyawan untuk berperilaku produktif, namun mungkin belum didukung oleh sistem dan kondisi kerja yang memadai.

Aspek kedisiplinan hadir tepat waktu, kekuatan fisik maupun mental untuk menyelesaikan pekerjaan, serta persepsi terhadap pekerjaan yang menantang namun mendorong perkembangan diri memerlukan intervensi kebijakan yang lebih terstruktur. Perusahaan disarankan untuk memperkuat mekanisme pendampingan kerja, meningkatkan desain pekerjaan agar lebih menstimulasi pengembangan kompetensi, serta memastikan beban kerja yang proporsional guna mendukung stamina kerja karyawan. Penguatan sistem komunikasi, perbaikan koordinasi tim, dan penyediaan program pengembangan kapasitas dapat membantu meningkatkan performa indikator-indikator yang berada pada Kuadran IV, sehingga kontribusinya terhadap variabel laten dapat meningkat dan selaras dengan ekspektasi tinggi yang telah ditunjukkan oleh responden.