

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana budaya organisasi dan kompetensi berperan dalam mendorong kinerja karyawan dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PT XYZ (GIAA). Fokus kajian ini relevan karena PT XYZ menginternalisasikan nilai AKHLAK sebagai fondasi budaya kerja dan beroperasi dalam konteks layanan penerbangan yang menuntut konsistensi eksekusi, kepatuhan proses, serta kualitas layanan yang stabil lintas unit.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi belum terkonfirmasi sebagai pendorong kinerja yang bekerja secara langsung pada konteks PT XYZ. Artinya, penguatan nilai, slogan, dan standar budaya kerja tidak otomatis berwujud sebagai kenaikan kualitas, ketepatan waktu, maupun konsistensi output kerja, apabila tidak diterjemahkan menjadi perilaku operasional yang terukur dan dikawal dalam proses kerja harian. Pola yang sejalan juga terlihat pada kompetensi, di mana peningkatan kapasitas individu belum serta-merta terkonversi menjadi kinerja apabila lingkungan kerja, mekanisme koordinasi, dan disiplin eksekusi tidak cukup mendukung pemanfaatan kompetensi tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Employee engagement dalam penelitian ini juga belum muncul sebagai faktor yang secara langsung memastikan peningkatan kinerja. Temuan ini mengisyaratkan bahwa keterikatan karyawan, meskipun penting sebagai energi psikologis perlu ditopang oleh kejelasan peran, ketersediaan sumber daya kerja, dukungan atasan, serta sistem evaluasi yang konsisten agar engagement dapat benar-benar berubah menjadi keluaran kinerja yang nyata. Dengan kata lain, pada konteks layanan yang berorientasi *full service*, keterikatan kerja tidak cukup berdiri sendiri tanpa tata kelola eksekusi yang kuat. Di sisi lain, penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berperan dalam membentuk *employee engagement*. Semakin baik internalisasi budaya dan semakin memadai kompetensi yang

dirasakan karyawan, semakin terbuka ruang bagi tumbuhnya keterikatan kerja. Implikasi pentingnya, penguatan budaya dan pengembangan kompetensi tetap relevan, namun lebih tepat diposisikan sebagai fondasi psikologis dan kapabilitas yang menyiapkan karyawan untuk terlibat, bukan sebagai satu-satunya “tuas cepat” yang langsung meningkatkan kinerja tanpa penguatan sistem kerja.

Selanjutnya, *employee engagement* pada penelitian ini belum terbukti menjalankan peran mediasi yang konsisten dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi maupun kompetensi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung melalui engagement masih memerlukan dukungan kondisi lain agar efek budaya dan kompetensi dapat terkonsolidasi menjadi kinerja. Dengan demikian, upaya perbaikan kinerja pada PT XYZ perlu dirancang secara terintegrasi: budaya dan kompetensi dikuatkan, namun secara simultan dibangun juga sistem eksekusi yang mampu mengonversinya menjadi hasil kerja.

5.1.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dipertimbangkan ketika menafsirkan hasilnya. Cakupan objek penelitian hanya mencakup satu organisasi, yaitu GIAA sebagai perusahaan maskapai penerbangan milik BUMN. Karakteristik industri, regulasi, serta status perusahaan membuat konteks penelitian ini sangat spesifik, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara langsung ke maskapai lain atau perusahaan di sektor jasa yang berbeda.

Desain penelitian yang digunakan bersifat *cross-sectional*. Data yang dikumpulkan pada satu periode waktu tidak mampu menggambarkan dinamika perubahan budaya, kompetensi, *engagement*, dan kinerja yang mungkin terjadi seiring program transformasi perusahaan atau perubahan kondisi bisnis. Hubungan antarvariabel yang ditemukan perlu dipahami sebagai gambaran pada saat pengukuran, bukan sebagai bukti kausalitas jangka panjang.

Penggunaan kuesioner skala Likert berbasis persepsi responden memudahkan pengumpulan data, namun berpotensi mengandung bias subjektif. Responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap paling aman atau paling diharapkan, bukan yang sepenuhnya mencerminkan kondisi sebenarnya. Selain itu, pengukuran

seluruh variabel dari sumber yang sama membuka kemungkinan munculnya bias karena kesamaan metode pengukuran.

Variabel yang dimasukkan ke dalam model juga terbatas pada budaya organisasi, kompetensi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, kepuasan kerja, beban kerja, dan kondisi organisasi yang belum seluruhnya terakomodasi. Akibatnya, masih terdapat bagian variasi kinerja yang belum dijelaskan oleh model penelitian ini.

Meskipun SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk mengolah model dengan beberapa konstruk laten dan distribusi data yang tidak sepenuhnya normal, hasil analisis tetap bergantung pada kualitas instrumen dan keputusan peneliti, misalnya dalam memilih indikator yang dipertahankan atau dihapus serta dalam menentukan teknik pengambilan sampel. Karena itu, temuan penelitian sebaiknya dibaca secara hati-hati dan dilihat sebagai salah satu kontribusi empiris yang masih dapat disempurnakan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Teoritis

Peneliti berikutnya dapat memperluas ruang lingkup penelitian dengan melibatkan lebih dari satu organisasi, misalnya membandingkan maskapai BUMN dan non-BUMN, maskapai *full service* dan *low-cost carrier*, atau bahkan melibatkan perusahaan di sektor jasa lain. Pendekatan lintas organisasi akan membantu menjawab apakah pola hubungan yang ditemukan di Garuda Indonesia bersifat khas atau justru serupa dengan organisasi lain.

Selain itu, penelitian di masa mendatang disarankan menggunakan desain longitudinal. Pengukuran variabel yang sama dalam beberapa periode akan memberikan gambaran yang lebih kaya mengenai bagaimana perubahan program budaya, pengembangan kompetensi, dan kebijakan manajemen SDM berpengaruh terhadap engagement dan kinerja. Dengan demikian, peneliti dapat menilai lebih jauh apakah hubungan yang teridentifikasi dalam studi ini bertahan atau berubah seiring waktu.

Peneliti juga dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang relevan, seperti gaya kepemimpinan, sistem reward dan punishment, kepuasan kerja,

iklim psikologis, atau dukungan organisasi. Variabel-variabel tersebut berpotensi menjelaskan mengapa *engagement* yang ada belum selalu berujung pada kinerja yang lebih baik. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*), yang menggabungkan survei kuantitatif dengan wawancara atau diskusi kelompok, juga dapat digunakan untuk menggali narasi pengalaman karyawan secara lebih mendalam sehingga memberikan konteks yang lebih kaya bagi temuan kuantitatif.

5.2.2 Saran Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen PT XYZ (GIAA) maupun bagi regulator yang menaungi perusahaan, terutama dalam memastikan bahwa nilai budaya, pengembangan kompetensi, dan keterikatan kerja tidak berhenti sebagai slogan atau program pelatihan, tetapi benar-benar terwujud dalam perilaku kerja dan kualitas layanan sehari-hari. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi belum mampu mendorong kinerja secara langsung, sementara *employee engagement* belum berfungsi sebagai jembatan yang kuat. Oleh karena itu, langkah manajerial yang disarankan perlu diarahkan pada penguatan keterhubungan antara nilai, kemampuan, dan eksekusi kerja di seluruh lapisan organisasi.

Bagi manajemen internal, khususnya Direktorat *Human Capital* dan pimpinan unit kerja, penguatan budaya AKHLAK serta prinsip The XYZ Way sebaiknya diterjemahkan secara konkret menjadi standar perilaku operasional yang spesifik sesuai fungsi kerja. Standar tersebut kemudian diintegrasikan dalam sistem manajemen kinerja, melalui mekanisme *coaching* rutin, umpan balik yang konstruktif, serta penerapan konsekuensi yang konsisten terhadap perilaku maupun hasil kerja. Dalam waktu bersamaan, unit pembelajaran dan pengembangan perlu melakukan pemetaan kesenjangan kompetensi berdasarkan tuntutan tugas aktual, agar program pelatihan yang disusun berorientasi langsung pada peningkatan akurasi kerja, disiplin terhadap SOP, kemampuan koordinasi lintas fungsi, dan orientasi pelayanan pelanggan.

Peran atasan langsung juga perlu diperkuat sebagai penggerak utama keterikatan karyawan melalui pengawalan eksekusi yang disiplin, penugasan yang jelas, serta komunikasi dan koordinasi lintas unit yang terstruktur. Selain itu, sistem pemantauan engagement sebaiknya dilakukan secara berkala melalui *pulse check*

yang fokus pada hambatan kerja nyata seperti beban kerja, dukungan atasan, atau akses terhadap informasi dan sumber daya. Hasil pengukuran ini dapat menjadi dasar bagi perbaikan proses kerja dan kebijakan manajemen SDM yang lebih responsif terhadap kondisi lapangan. Manajemen puncak bersama fungsi *Human Capital* juga disarankan untuk menetapkan indikator kinerja yang menautkan dimensi budaya, kompetensi, dan hasil kerja, misalnya melalui pengukuran kepatuhan SOP, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat *rework* atau koreksi, serta kualitas koordinasi lintas unit dan menggunakan hasil evaluasi tersebut sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Sementara itu, bagi regulator seperti Kementerian BUMN dan Kementerian Perhubungan, hasil penelitian ini memberikan sinyal perlunya pembinaan yang lebih substantif terhadap implementasi nilai dan manajemen kompetensi di BUMN sektor jasa. Kementerian BUMN diharapkan tidak hanya menilai keberhasilan penerapan AKHLAK dari sisi sosialisasi atau pelaporan administratif, tetapi juga memastikan bahwa nilai tersebut benar-benar menjadi pedoman perilaku yang diinternalisasi hingga level pelaksana. Mekanismenya dapat berupa evaluasi berkala atas integrasi budaya ke sistem manajemen kinerja dan pemberian pembinaan khusus bagi pimpinan yang menjadi role model penerapan nilai. Di sisi lain, regulator sektor penerbangan dapat memperkuat kebijakan pengawasan terhadap pemenuhan standar kompetensi dan kepatuhan prosedur, dengan menekankan keterpaduan antara pengembangan SDM dan keandalan operasional.

Sebagai langkah kolaboratif, disarankan adanya forum pembelajaran lintas BUMN dan regulator untuk berbagi praktik baik dalam membangun budaya kerja adaptif, pengembangan kompetensi yang relevan, serta strategi peningkatan engagement yang berkelanjutan. Melalui sinergi tersebut, proses penerjemahan nilai dan kemampuan menjadi kinerja nyata akan semakin konsisten dan berdampak langsung terhadap kualitas layanan serta daya saing perusahaan. Dengan tahapan implementasi yang realistis, dimulai dari standarisasi perilaku dan pemetaan kompetensi dalam tiga bulan pertama, pelaksanaan pelatihan serta coaching terstruktur pada semester berikutnya, hingga evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam satu tahun siklus kerja, upaya ini diharapkan dapat memperkuat

kesinambungan antara budaya, kompetensi, keterikatan, dan kinerja di lingkungan PT XYZ maupun ekosistem BUMN sektor jasa pada umumnya.