

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Digital Culture*, dan *Digital Competence* terhadap *Employee Engagement*, dengan *Digital Readiness* sebagai variabel mediasi serta *Digital Competence* sebagai variabel moderasi pada hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement*, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,334, T-Statistics sebesar 3,522, dan P-Values sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05, sehingga H1 diterima. Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan terhadap kontribusi, perhatian terhadap kesejahteraan, pengakuan atas pencapaian kerja, serta bantuan ketika karyawan mengalami kesulitan kerja dapat meningkatkan rasa memiliki, komitmen, energi kerja, dan keterlibatan karyawan di BNI.
2. *Digital Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar 0,297, T-Statistics sebesar 2,813, dan P-Values sebesar 0,005. Karena nilai T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05, maka H2 diterima. Artinya, semakin baik budaya digital yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula keterikatan karyawan. Budaya digital yang mendukung penggunaan teknologi, inovasi, kolaborasi, pembelajaran digital, serta keterbukaan terhadap perubahan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih siap, nyaman, dan terlibat dalam pekerjaan berbasis teknologi.
3. *Digital Competence* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,095, T-Statistics sebesar

0,766, dan P-Values sebesar 0,443. Nilai T-Statistics $< 1,96$ dan P-Values $> 0,05$, sehingga H3 ditolak. Artinya, kompetensi digital yang dimiliki karyawan belum secara langsung mampu meningkatkan keterikatan kerja. Meskipun karyawan memiliki kemampuan dalam menggunakan teknologi digital, mencari dan memfilter informasi, memvalidasi data, mengelola informasi digital, menggunakan sistem digital, serta memahami keamanan dan risiko teknologi, kemampuan tersebut belum tentu secara otomatis membuat karyawan lebih terikat terhadap pekerjaannya. *Employee Engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis digital, tetapi juga oleh faktor psikologis dan organisasi, seperti dukungan organisasi, budaya kerja, motivasi, kenyamanan kerja, penghargaan, dan rasa bangga terhadap organisasi.

4. *Digital Competence* tidak mampu memoderasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar -0,124, T-Statistics sebesar 1,663, dan P-Values sebesar 0,096. Karena nilai T-Statistics $< 1,96$ dan P-Values $> 0,05$, maka H4 ditolak. Artinya, *Digital Competence* belum terbukti secara signifikan memperkuat atau memperlemah hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*. Meskipun secara teori dukungan organisasi seharusnya dapat membantu karyawan memanfaatkan kompetensi digitalnya secara lebih optimal, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, *Digital Competence* tidak terbukti berperan sebagai moderator pada hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*, sedangkan *Perceived Organizational Support* tetap terbukti berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui *Digital Readiness* terhadap *Employee Engagement*.
5. *Digital Competence* mampu memoderasi pengaruh *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement* secara positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,190, T-Statistics sebesar 2,354, dan P-Values sebesar 0,019. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena T-Statistics $> 1,96$ dan P-Values $< 0,05$, sehingga H5 diterima. Artinya, *Digital Competence* memperkuat pengaruh *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement*. Kompetensi digital karyawan akan lebih berdampak terhadap keterikatan kerja apabila berada dalam lingkungan kerja yang mendukung teknologi, inovasi, kolaborasi digital, dan

pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, semakin baik budaya digital di BNI, semakin besar peluang kompetensi digital karyawan untuk meningkatkan keterikatan kerja.

6. Hasil pengujian total indirect effects menunjukkan bahwa *Digital Culture* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui *Digital Readiness*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar 0,181, T-Statistics sebesar 2,349, dan P-Values sebesar 0,019. Karena nilai T-Statistics $> 1,96$ dan P-Values $< 0,05$, maka pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan signifikan. Artinya, budaya digital yang baik dapat meningkatkan *Employee Engagement* apabila karyawan memiliki kesiapan digital yang baik. *Digital Readiness* menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh *Digital Culture* terhadap *Employee Engagement*.
7. *Perceived Organizational Support* juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui *Digital Readiness*. Hal ini dibuktikan dengan nilai Original Sample sebesar 0,115, T-Statistics sebesar 2,618, dan P-Values sebesar 0,009. Karena nilai T-Statistics $> 1,96$ dan P-Values $< 0,05$, maka pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Artinya, dukungan organisasi dapat meningkatkan keterikatan karyawan apabila dukungan tersebut mampu membentuk kesiapan digital karyawan dalam menghadapi perubahan dan penggunaan sistem kerja digital.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* karyawan BNI lebih banyak dipengaruhi oleh dukungan organisasi, budaya digital, dan kesiapan digital dibandingkan oleh kompetensi digital secara langsung. Kompetensi digital tetap penting, tetapi pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan menjadi lebih kuat apabila didukung oleh budaya digital yang kondusif. Oleh karena itu, peningkatan *Employee Engagement* dalam konteks transformasi digital tidak cukup hanya dilakukan melalui peningkatan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga harus didukung oleh budaya digital, dukungan organisasi, dan kesiapan digital yang kuat.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut.

5.2.1. Saran bagi Bank BNI

Pertama, BNI perlu terus meningkatkan *Perceived Organizational Support* kepada karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, menyediakan bantuan ketika karyawan mengalami kendala kerja, serta membangun komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan. Dukungan organisasi yang kuat akan membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Kedua, BNI perlu memperkuat *Digital Culture* di lingkungan kerja. Budaya digital dapat ditingkatkan melalui pembiasaan penggunaan teknologi digital dalam aktivitas kerja, penguatan kolaborasi lintas unit, pemberian ruang bagi inovasi digital, serta pelaksanaan sosialisasi dan pelatihan terkait sistem digital secara berkelanjutan. Budaya digital yang kuat terbukti dapat meningkatkan *Employee Engagement* dan memperkuat pengaruh kompetensi digital terhadap keterikatan kerja. Ketiga, BNI perlu meningkatkan *Digital Readiness* karyawan. Peningkatan kesiapan digital dapat dilakukan melalui pelatihan penggunaan sistem digital seperti DIGIHC, pendampingan teknis, penyediaan panduan penggunaan sistem, serta komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan manfaat transformasi digital. Dengan kesiapan digital yang baik, karyawan akan lebih mudah menerima perubahan dan bekerja secara efektif dalam lingkungan digital. Keempat, BNI perlu mengelola *Digital Competence* karyawan secara lebih strategis. Meskipun dalam penelitian ini *Digital Competence* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*, kompetensi digital tetap menjadi kemampuan penting dalam mendukung transformasi digital. Oleh karena itu, pelatihan digital sebaiknya tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga dikaitkan dengan budaya kerja, kolaborasi, inovasi, dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Kelima, BNI perlu memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya berorientasi pada sistem dan teknologi, tetapi juga memperhatikan aspek manusia. Karyawan perlu merasa dilibatkan, didukung, dan dipersiapkan dalam setiap perubahan digital. Dengan demikian, proses digitalisasi dapat berjalan lebih efektif dan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

5.2.2. Saran bagi Karyawan

Karyawan diharapkan dapat meningkatkan kesiapan diri dalam menghadapi perubahan digital di lingkungan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan sikap terbuka terhadap perubahan, kemauan untuk mempelajari sistem digital baru, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan teknologi yang diterapkan oleh organisasi. Selain itu, karyawan juga diharapkan dapat memanfaatkan kompetensi digital yang dimiliki untuk mendukung pekerjaan secara lebih efektif. Kemampuan dalam mencari informasi digital, mengelola data, menggunakan sistem kerja digital, menjaga keamanan perangkat, dan memahami risiko teknologi perlu terus dikembangkan agar karyawan mampu bekerja secara optimal di era digital. Karyawan juga perlu berperan aktif dalam membangun budaya digital di lingkungan kerja, misalnya dengan mendukung inovasi, berbagi pengetahuan digital dengan rekan kerja, serta mengikuti pelatihan atau sosialisasi yang diberikan oleh perusahaan.

5.2.3. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Employee Engagement*, seperti digital leadership, work motivation, job satisfaction, organizational commitment, training effectiveness, atau technology acceptance. Penambahan variabel tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan dalam konteks transformasi digital. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada kantor cabang BNI lainnya atau pada sektor perbankan lain agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan digeneralisasikan secara lebih luas. Penelitian dengan jumlah responden yang lebih besar juga dapat meningkatkan kekuatan analisis dan memberikan hasil yang lebih representatif.

Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan mixed methods, yaitu menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Melalui wawancara atau observasi, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman karyawan dalam menghadapi transformasi digital, penggunaan sistem digital, serta faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Engagement*. Terakhir, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji kembali peran *Digital Competence* terhadap *Employee Engagement* dengan mempertimbangkan variabel mediasi atau moderasi lain. Hal ini penting karena dalam penelitian ini *Digital Competence* tidak berpengaruh langsung

terhadap *Employee Engagement*, tetapi menjadi signifikan ketika diperkuat oleh *Digital Culture*. Dengan demikian, penelitian lanjutan dapat memperdalam pemahaman mengenai kondisi apa saja yang membuat kompetensi digital mampu meningkatkan keterikatan karyawan.