

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap *Employee Engagement* sebagai berikut:

1. Persepsi pegawai terhadap Budaya Organisasi sudah pada tahap “*basic assumptions*”, dengan skor tertinggi terdapat pada dimensi *stability* (stabilitas). Indikator tersebut merujuk pada tingkat ekspektasi organisasi terhadap pegawai untuk menjalankan tugas sesuai dengan langkah-langkah dan prosedur yang telah ditetapkan. Sementara itu, skor terendah terdapat pada *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), yang merujuk pada tingkat dukungan organisasi terhadap pegawai untuk mengambil risiko. Lalu untuk persepsi pegawai terhadap Kompensasi sudah “*more than equitable rewards*” berdasarkan teori ekuitas dengan skor tertinggi terdapat pada dimensi *adequate* (memadai), yaitu pada tingkat kebijakan kompensasi pegawai ASN dan non-ASN yang memenuhi peraturan yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan skor terendah terdapat pada dimensi *acceptable to the employee* (dapat diterima oleh karyawan), yang mengacu pada tingkat pemahaman pegawai terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Selanjutnya untuk gambaran *Employee Engagement*, pegawai sudah pada tahap “*engaged*”. Dimensi dengan skor tertinggi terletak pada *vigor* (semangat), yaitu pada indikator tingkat semangat pegawai dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan dimensi dengan skor terendah juga terletak pada *vigor* (semangat), yang mengacu pada tingkat kemampuan pegawai dalam mengatasi kesulitan pekerjaan.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* terbukti signifikan dan berpengaruh positif.
3. Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement* terbukti signifikan dan berpengaruh positif.

4. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersamaan terbukti signifikan serta memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*.

## 5.2 Saran

Dari kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat, peneliti dapat memberikan rekomendasi sebagai solusi untuk meningkatkan *Employee Engagement* dan sebagai pertimbangan bagi Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat sebagai berikut:

1. Mengenai dimensi terendah yaitu *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko) dengan indikator tingkat dukungan organisasi terhadap pegawai untuk mengambil resiko. Hal ini menunjukkan dukungan yang kurang dari Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat terhadap pegawai untuk mencoba hal-hal baru, berinovasi, dan mengambil resiko yang dapat berdampak positif pada kemajuan organisasi. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat perlu menciptakan budaya yang mendorong dan menghargai inovasi serta pengambilan resiko. Ini dapat dilakukan dengan mengkomunikasikan pentingnya inovasi kepada seluruh anggota organisasi dan memberikan apresiasi terhadap ide-ide baru yang dihasilkan. Komunikasi sangat penting bagi keberlangsungan kehidupan berinovasi di dalam tubuh organisasi. Sehingga penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang memfasilitasi komunikasi. Komunikasi yang baik selanjutnya akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berbagi ide-ide baru dan mengemukakan resiko yang mungkin terjadi. Namun, ketika komunikasi sudah berjalan dengan baik, atasan juga perlu untuk merespons dengan baik dan memberikan *feedback* yang konstruktif.
2. Mengenai dimensi terendah kompensasi yaitu *acceptable to the employee* (dapat diterima oleh karyawan) dengan indikator tingkat pemahaman pegawai terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Hal ini menunjukkan pemahaman pegawai yang kurang dalam hal kompensasi yang diterima. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat perlu melakukan komunikasi yang jelas dan terbuka terkait kebijakan kompensasi kepada seluruh pegawai melalui penyelenggaraan sesi sosialisasi khusus untuk menjelaskan kebijakan kompensasi

kepada para pegawai. Informasi tentang struktur kompensasi, kebijakan insentif, dan manfaat lainnya perlu disampaikan dengan jelas dan mudah dimengerti. Dalam sesi ini pula, pegawai dapat diberikan kesempatan untuk bertanya, memahami detail kebijakan, memahami jika terjadinya perubahan kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dan mengetahui bagaimana kebijakan tersebut dapat mempengaruhi kompensasi mereka.

3. Mengenai dimensi terendah *Employee Engagement* yaitu semangat (vigor), yang mengacu pada indikator tingkat kemampuan pegawai dalam mengatasi kesulitan pekerjaan. Hal ini menunjukkan pegawai mengalami kesulitan ketika dihadapkan pada situasi pekerjaan yang baru dan memerlukan tindakan yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat menciptakan program maupun upaya baru untuk melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan, mentoring dan dukungan tim, serta apresiasi untuk pegawainya. Pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan meliputi strategi pemecahan masalah, manajemen waktu, atau keterampilan teknis yang diperlukan oleh pegawai. Mentoring dan dukungan tim dapat dilakukan melalui kolaborasi dan bimbingan agar pegawai dapat merasa didukung ketika harus menghadapi tantangan. Selanjutnya, upaya yang telah dilakukan pegawai sebagai cara untuk menghadapi sebuah masalah yang sulit untuk dilakukan ketika adalah adanya penghargaan atau apresiasi berupa pujian, penghargaan formal, atau peningkatan tanggung jawab yang sesuai dengan pencapaian mereka.
4. Karena Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersamaan mempengaruhi secara positif dan signifikan di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat, maka Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat perlu mengupayakan untuk meningkatkan program-program Budaya Organisasi dan Kompensasi. Upaya untuk meningkatkan kompensasi dapat dilakukan dengan memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan dua arah antara seluruh anggota organisasi sehingga nilai-nilai organisasi dapat tersampaikan dengan baik serta melakukan secara terus menerus terhadap budaya organisasi dan identifikasi area yang perlu diperbaiki membantu menciptakan

lingkungan kerja yang produktif, kooperatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Sedangkan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan Kompensasi, organisasi dapat membantu untuk dapat memberikan pemahaman yang diperlukan oleh pegawai terkait kebijakan kompensasi yang dikeluarkan oleh pemerintah baik untuk pegawai ASN maupun non ASN. Sehingga, pegawai dapat memahami kompensasi secara keseluruhan, memastikan adilnya sistem kompensasi, serta dapat memicu motivasi dan kepuasan bagi pegawai.

5. *Employee Engagement* merupakan penelitian yang baru dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat yang diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan organisasi untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat. Peneliti menyadari bahwa topik *Employee Engagement* ini masih jauh dari kesempurnaan dan belum mencakup semua faktor yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement* secara menyeluruh. Oleh karena itu, peneliti menyarankan untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut dengan mengkaji faktor-faktor lain yang juga berpotensi mempengaruhi *Employee Engagement* seperti *Work Life Balance*, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement*.