

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* pada Bank Syariah Indonesia KC Padang Imam Bonjol, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Bank Syariah Indonesia KC Padang Imam Bonjol. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,067 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2,020 dan nilai signifikansi sebesar 0,004 yang lebih kecil dari 0,05, serta koefisien regresi sebesar 0,375 dengan arah positif. Dengan demikian, H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *employee engagement* karyawan. Kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, atasan, rekan kerja, dan kesempatan promosi dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaannya.
2. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Bank Syariah Indonesia KC Padang Imam Bonjol. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 1,496 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,020 dan nilai signifikansi sebesar 0,142 yang lebih besar dari 0,05. Meskipun koefisien regresi sebesar 0,149 menunjukkan arah hubungan yang positif, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Dengan demikian, H2 ditolak. Artinya, peningkatan gaya

kepemimpinan yang dirasakan karyawan tidak secara langsung diikuti oleh peningkatan *employee engagement* secara signifikan.

3. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Bank Syariah Indonesia KC Padang Imam Bonjol. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 1,573 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,020 dan nilai signifikansi sebesar 0,123 yang lebih besar dari 0,05. Koefisien regresi sebesar 0,160 menunjukkan arah hubungan yang positif, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, H3 ditolak. Artinya, motivasi kerja yang dimiliki karyawan belum mampu secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tiga variabel yang diteliti, Kepuasan Kerja merupakan variabel yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Bank Syariah Indonesia KC Padang Imam Bonjol. Sementara itu, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja menunjukkan arah pengaruh positif, tetapi tidak signifikan. Nilai R^2 sebesar 0,282 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variasi *Employee Engagement* sebesar 28,2%, sedangkan sisanya sebesar 71,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti.

B. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian

1. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan proses dan hasil penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Bank Syariah Indonesia KC Padang Imam Bonjol dengan jumlah responden sebanyak 45 orang. Oleh karena itu, hasil penelitian menggambarkan kondisi karyawan pada objek penelitian tersebut dan belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia pada kantor cabang lainnya.
- b. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen, yaitu Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi, ketiga variabel tersebut hanya mampu menjelaskan *Employee Engagement* sebesar 28,2%, sedangkan sebesar 71,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.
- c. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diisi berdasarkan persepsi masing-masing responden. Oleh karena itu, jawaban yang diberikan sangat bergantung pada pemahaman, kondisi, dan penilaian subjektif responden ketika mengisi kuesioner.

- d. Penelitian ini dilakukan pada satu periode tertentu sehingga hanya menggambarkan kondisi Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan *Employee Engagement* karyawan pada saat penelitian dilaksanakan. Perubahan kondisi organisasi, kebijakan perusahaan, lingkungan kerja, maupun kondisi karyawan pada periode yang berbeda memungkinkan diperolehnya hasil penelitian yang berbeda.

2. Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan karyawan dari beberapa kantor cabang Bank Syariah Indonesia atau lembaga perbankan syariah lainnya. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan jumlah responden serta memberikan hasil penelitian dengan cakupan yang lebih luas.
- b. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang diduga dapat memengaruhi *Employee Engagement*. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja hanya mampu menjelaskan *Employee Engagement* sebesar 28,2%, sedangkan 71,8% lainnya dijelaskan oleh faktor di luar model penelitian. Variabel lain

yang dapat dipertimbangkan antara lain lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, beban kerja, work-life balance, dukungan organisasi, pengembangan karier, dan komitmen organisasi.

- c. Penelitian selanjutnya disarankan tidak hanya menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data, tetapi dapat mengombinasikannya dengan wawancara atau pendekatan mixed methods. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang menyebabkan tinggi atau rendahnya *Employee Engagement* karyawan.
- d. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian pada periode waktu yang berbeda atau menggunakan pendekatan longitudinal agar perubahan tingkat *Employee Engagement* karyawan dapat diamati dari waktu ke waktu, terutama apabila terjadi perubahan kebijakan, kepemimpinan, sistem kerja, maupun kondisi organisasi.
- e. Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja memiliki arah pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*, penelitian selanjutnya dapat menguji kembali kedua variabel tersebut pada objek dan jumlah responden yang lebih luas. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan variabel mediasi atau moderasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan *Employee Engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M. S., Purnomo, R., & Jati, E. P. (2019). Pengaruh motivasi kerja otonom dan internal locus of control terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi.
- Akter, N. H., Sentosa, S. S. H., Hizam, S. M., Ahmed, S., & Akter, F. (2021). Finding the contextual gap towards employee engagement in financial sector: A review study.
- Arianti, WP, Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 13 (1), 31–47. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.14889>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(4), 1–18.
- Cook, S. (2008). The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction. Kogan Page.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Erwina, and Amri. “Analisis Employee Engagement Melalui Dimensi Vigor , Dedication Dan Absorption Pada PT . Sumber Graha Sejahtera Di Kabupaten Luwu.” *JEMMA (Jurnal of Economic, Management , and Accounting)* 3, no. 2 (2020): 173–80.
- Fatin, C. C., & Yanuar. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 7(1), 53–63. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32965>
- Fernanda, R., & Sagoro, E. M. (2016). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 5(2), 81–95. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i2.11727>
- Firmansyah, D., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Syntronic Indonesia. *JiIP – Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(3), 1474–1477. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i3.1710>
- Fitriastuti, Triana, and Pipiet Larasatie. “Please Like Me : Ingratiation as a Moderator of the Impact of the Perception of Organizational Politics on Job Satisfaction.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, no. 7455 (2021): 1–15.

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2022). *The future of work motivation theory. Academy of Management Perspectives*, 36(2), 889–906.
- Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Hwang, Seog Joo, Louis N Quast, Chu-ting Nicole Chung, Huh-jung Hahn, Joseph Wohkittel, Seog Joo, Louis N Quast, and Chu-ting Nicole. “The Impact of Leadership Behaviours on Leaders ’ Perceived Job Performance across Cultures: Comparing the Role of Charismatic , Directive , Participative , and Supportive Leadership Behaviours in the U . S . and Four Confucian Asian Countries.” *Journal Human Resource Development International* 18, no. 3 (2015): 259–77. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1036226>.
- Junengsih, Bustomi, Nuridah, & Herlina. (2022). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap employee engagement karyawan BBC ETS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(11).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Kosim, Wicaksono, Alimi, & Gunawan. (2023). Pengaruh employee engagement, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal REMIK*, 7(2).
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Department for Business, Innovation and Skills.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work: Build a culture of employee engagement with the principles of RESPECT*. McGraw-Hill.
- Maslikha, I., Maharani, A., & Andriyansah. (2025). Pengaruh kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan dan dampaknya pada kinerja guru di Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 7 (2), 1378–1388. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2>.

- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2021). *Employees' self-determined motivation, transformational leadership, and work engagement. Journal of Management & Organization.*
- Pratiwi, A., & Rizky, M. C. (2024). Analisis gaya kepemimpinan, employee engagement dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 161–171. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i2.21422>
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2024, July 1). BSI jadi bank syariah dengan nasabah terbesar di dunia. Bank Syariah Indonesia.
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2025). Laporan tahunan 2024. PT Bank Syariah Indonesia Tbk.
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2026). Laporan tahunan 2025: Memimpin era baru bank emas. PT Bank Syariah Indonesia Tbk.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes. *Career Development International*, 25(7), 709–728. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2019-0189>
- Rangkuti, Afrizal, and Yunita. “Studi Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Koperasi Unit Desa Beringin Jaya I.” *JOUSKA: Jurnal Ilmiah Psikologi* 2, no. 2 (2023): 64–70. <https://doi.org/10.31289/jsa.v2i2.2703>.
- Rivai Zainal, V., Bachtar, B., & Amar, Y. (2017). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Rajawali Pers.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a Self-Determination Theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Setiabudhi. (2019). Efek kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan dengan kepemilikan psikologis sebagai moderator. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 8 (2), 181–194.
- Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan pengambilan keputusan terhadap kinerja karyawan pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera. *Alat Manajemen Jurnal*, 11 (1), 19–32.
- Siagian, S. P. (2015). Teori dan praktek kepemimpinan. Rineka Cipta.
- Siyoto, S., & Sodik, MA (2015). Dasar metodologi penelitian . Penerbitan Media Literasi.

- Sucahyowati, & Cahyewandi. (2022). Pengaruh employee engagement dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Bis: Jurnal Ekonomi Bisnis*, 6(2).
- Sugiyono. (2017). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Ed. ke-6). Alfabet.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi penjualan PT Rembaka.
- Tamrin, A. P. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan employee engagement terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Arthaasia Finance. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 47–54. <https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb>
- Thoha, M. (2017). Kepemimpinan dalam manajemen. Rajawali Pers.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). *Basic psychological needs theory: Advancements, critical themes, and future directions*. *Motivation and Emotion*, 45(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-021-09889-2>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Wibowo. (2017). Manajemen kinerja (Edisi ke-5). Rajawali Pers.
- Wulandani, R. D. (2024). Pengaruh employee relations, gaya kepemimpinan dan internalisasi budaya organisasi terhadap employee engagement. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(1).