

## BAB VI

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan juga pembahasan yang telah dilakukan, maka penulis mengambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Tingkat *digital employee engagement* di PT MTN secara umum berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa karyawan telah menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang cukup baik dalam konteks kerja digital. Begitu pula dengan efektivitas digital organizational culture, employer branding, dan digital leadership, yang masing-masing menunjukkan penerapan yang relatif efektif dalam mendukung operasional organisasi berbasis teknologi.
2. Hasil penelitian membuktikan bahwa efektivitas *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *digital employee engagement*. Artinya, semakin tinggi efektivitas kepemimpinan digital yang diterapkan di perusahaan, maka semakin kuat pula tingkat keterlibatan karyawan secara digital. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi digital, adaptasi terhadap teknologi, serta pendekatan kolaboratif mampu meningkatkan keterikatan karyawan dalam lingkungan kerja digital.
3. Efektivitas *digital organizational culture* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *digital leadership* terhadap *digital employee engagement*. Hal ini memperkuat temuan bahwa transformasi budaya organisasi menuju arah digital memainkan peran krusial dalam memperkuat keterlibatan karyawan. Orientasi budaya kerja yang responsif terhadap teknologi, kolaboratif, serta berfokus pada inovasi memberikan kontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja digital yang mendukung keterikatan karyawan.
4. *Employer branding* juga terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara *digital leadership* dengan *digital employee engagement*. Ketika perusahaan mampu membangun citra yang kuat sebagai tempat kerja yang menarik melalui berbagai kanal digital dan narasi autentik, maka

karyawan cenderung merasa bangga, dihargai, dan lebih terikat secara emosional maupun profesional terhadap organisasinya.

5. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan dan pengujian model keterlibatan karyawan dalam konteks digital (*digital employee engagement*) dengan memperkenalkan konsep, dimensi, indikator, dan hipotesis baru. Penggunaan konsep *digital employee engagement* sebagai variabel dependen, serta penerapan dimensi *digital culture orientation* pada variabel mediator *digital organizational culture*, menunjukkan kebaruan yang relevan dengan dinamika organisasi masa kini. Selain itu, penyusunan indikator baru yang disesuaikan dengan konteks digital menegaskan kontribusi orisinal penelitian ini terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

## 6.2 Implikasi

### 6.2.1 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi digital. Adapun implikasi teoretis dari temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Konsep *Digital Employee Engagement* (DEE)

Penelitian ini memperkuat dan memperluas teori *employee engagement* ke dalam ranah digital, dengan mengkonseptualisasikan *digital employee engagement* sebagai keterlibatan karyawan yang terbentuk dalam ekosistem kerja virtual, fleksibel, dan terdigitalisasi. Hal ini menandai pergeseran pendekatan dari engagement berbasis fisik dan tatap muka ke bentuk keterikatan psikologis dan kognitif yang dimediasi oleh teknologi. Implikasi ini menunjukkan bahwa *engagement* tidak lagi hanya dapat dijelaskan melalui pendekatan tradisional, tetapi perlu pendekatan baru yang mempertimbangkan dimensi digital.

2. Pengayaan Konstruksi Budaya Organisasi Digital

Dengan memasukkan *digital culture orientation* sebagai dimensi baru dalam *digital organizational culture* (DOC), penelitian ini memperluas cakupan konseptual budaya organisasi yang sebelumnya lebih umum,

menjadi lebih spesifik terhadap konteks digitalisasi. Hal ini memperkaya teori budaya organisasi dengan perspektif baru bahwa orientasi budaya terhadap digitalisasi adalah determinan penting dalam pembentukan perilaku dan keterikatan karyawan.

### 3. Peran Mediasi dan Interaksi Variabel dalam Model *Digital Employee Engagement*

Model yang diuji dalam penelitian ini memperkenalkan struktur hubungan baru antara *digital leadership*, *digital organizational culture*, *employer branding*, dan *digital employee engagement*, yang secara simultan membentuk model keterlibatan karyawan dalam ekosistem kerja modern. Implikasi ini memperkaya teori *organizational behavior* dan *strategic HRM*, bahwa keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh integrasi kepemimpinan digital, citra pemberi kerja, dan kekuatan budaya organisasi.

### 4. Validasi dan Inovasi Indikator Konseptual

Indikator-indikator baru yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk mengukur DEE dan DOC memberikan landasan konseptual bagi penelitian-penelitian selanjutnya. Keberhasilan uji validitas dan reliabilitas model ini dapat dijadikan acuan pengembangan alat ukur dalam studi manajemen SDM berbasis teknologi.

## 6.2.2 Implikasi Manajerial

Temuan dari penelitian ini memiliki implikasi manajerial, sebagai berikut:

1. Pimpinan dan manajemen PT MTN mengetahui cara dan strategi yang tepat dalam rangka mempertahankan karyawannya, dimana pada dasarnya karyawan bertahan di sebuah perusahaan tidak hanya karena nominal gajinya, tapi juga karena adanya kepemimpinan yang memahami diri karyawan sendiri.
2. Pemimpin tidak lagi hanya memberi instruksi, tetapi harus mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja, menciptakan komunikasi dua arah yang cepat, serta menjadi *role model* dalam adopsi digital.

3. Manajemen tidak bisa hanya melihat fleksibilitas kerja sebagai “benefit”, tetapi juga sebagai tantangan manajerial dalam membangun *engagement*. Dampaknya, perusahaan perlu menyusun sistem monitoring, komunikasi, dan pengembangan karier digital yang lebih terstruktur untuk karyawan *remote*.

## 6.3 Rekomendasi

### 6.3.1 Rekomendasi Praktis

Berdasarkan analisis deskriptif, meskipun mayoritas indikator dalam setiap variabel menunjukkan kategori “efektif” atau “tinggi”, terdapat beberapa indikator dengan skor rata-rata terendah yang perlu mendapatkan perhatian manajerial. Rekomendasi berikut dirancang secara strategis untuk menindaklanjuti temuan tersebut:

1. Meningkatkan Kepercayaan Diri Karyawan

Beberapa karyawan belum sepenuhnya merasa bahwa kontribusinya memberikan nilai prestise secara personal. Manajemen perlu lebih aktif dalam membentuk sistem pengakuan dan penghargaan atas kontribusi individu. Program seperti “*employee of the month*”, testimoni publik di kanal digital internal, atau penugasan representatif dapat membangun rasa bangga yang lebih kuat terhadap pekerjaan .

2. Meningkatkan Daya Saing Kompensasi

Persepsi bahwa gaji lebih tinggi dibanding perusahaan lain relatif rendah. Manajemen dapat melakukan *benchmarking* reguler terhadap standar industri dan mempertimbangkan fleksibilitas seperti tunjangan berbasis proyek digital, bonus kinerja, atau insentif *remote working*. Ini akan membantu mempertahankan talenta dan menurunkan risiko turnover .

3. Mengurangi Iklim Kompetitif yang Negatif

Skor ini mencerminkan bahwa masih ada budaya persaingan internal yang tidak sehat. Perusahaan perlu memperkuat budaya kolaboratif dengan pendekatan berbasis kerja tim, penghapusan sistem ranking individu yang terlalu kompetitif, serta pelatihan kepemimpinan partisipatif. Ini akan

menciptakan lingkungan kerja yang lebih sinergis dan berorientasi pada tujuan bersama .

4. Meningkatkan Interaksi Digital yang Bermakna

Pemimpin dinilai belum optimal dalam menciptakan *engagement* melalui komunikasi digital. Disarankan adanya pelatihan tentang interaksi digital berbasis empati, penggunaan metode komunikasi dua arah, serta evaluasi secara berkala terhadap efektivitas platform digital. Hal ini krusial untuk meningkatkan kepercayaan dalam kerja remote atau hybrid .

5. Perluasan Pelatihan untuk *Detail-Oriented Work*

Meskipun budaya ketelitian tinggi, pelatihan pendukung masih kurang. Direkomendasikan untuk membuat modul pelatihan spesifik terkait *digital accuracy*, seperti manajemen data, pelaporan digital, dan *quality control* berbasis sistem otomatis .

### 6.3.2 Rekomendasi untuk Pembuat Kebijakan

Temuan dari penelitian ini juga memberikan sejumlah rekomendasi praktis yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen perusahaan, khususnya perusahaan berbasis teknologi seperti PT MTN, sebagai berikut:

1. Meningkatkan Literasi dan Kapabilitas Digital para Pemimpin

Manajemen perusahaan perlu menyiapkan program pengembangan kepemimpinan yang fokus pada *digital leadership capabilities*, seperti kemampuan membangun komunikasi virtual yang efektif, mengelola tim lintas lokasi, dan menggunakan data serta teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan. Pelatihan berbasis *digital leadership* akan sangat berperan dalam memperkuat keterikatan karyawan, terutama yang bekerja secara *remote* atau hybrid.

2. Mengembangkan Budaya Organisasi yang Berorientasi Digital

Organisasi perlu membangun nilai, norma, dan praktik yang selaras dengan era digital, termasuk mendorong *agility*, kolaborasi digital, keterbukaan terhadap eksperimen teknologi, dan budaya pembelajaran terus-menerus. Komitmen manajemen dalam membentuk *digital culture orientation* dapat

diterapkan melalui komunikasi internal yang konsisten, penguatan nilai dalam *onboarding* karyawan baru, serta integrasi nilai-nilai digital ke dalam kebijakan dan evaluasi kinerja.

3. Memperkuat Strategi *Employer Branding* secara Konsisten

Perusahaan harus mampu membangun dan mempertahankan citra sebagai tempat kerja yang inovatif, inklusif, dan progresif. Hal ini dapat dilakukan dengan menonjolkan keunggulan kompetitif non-material seperti fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karier digital, dan lingkungan kerja berbasis kolaborasi serta teknologi. *Employer branding* tidak boleh hanya bersifat eksternal (pemasaran rekrutmen), tetapi juga harus menjadi bagian dari *employee experience* internal.

4. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan melalui Pendekatan *Digital-Personalized*

Karyawan, khususnya generasi milenial dan Gen Z, membutuhkan pendekatan manajerial yang personal namun *digital*. Oleh karena itu, manajemen perlu memanfaatkan platform digital untuk menyampaikan umpan balik, mengadakan pelatihan daring yang interaktif, serta menyediakan saluran komunikasi dua arah yang terbuka dan fleksibel. Keterlibatan karyawan akan meningkat jika mereka merasa didengar, diapresiasi, dan memiliki ruang aktualisasi diri, bahkan dalam konteks kerja virtual.

5. Mengembangkan Sistem Monitoring dan Evaluasi *Engagement Digital*.

Perusahaan sebaiknya membangun sistem pengukuran keterlibatan karyawan yang mampu menangkap dimensi digital (*vigor, dedication, absorption*), baik melalui survei daring, *feedback real-time*, maupun analitik *platform* kerja. Data ini dapat digunakan secara periodik untuk melakukan evaluasi kebijakan SDM dan perbaikan budaya organisasi yang berkelanjutan.

### 6.3.3 Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

1. Perluasan Objek Penelitian pada Sektor atau Industri Lain

Penelitian ini dilakukan di satu perusahaan teknologi. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan ke sektor lain (misalnya pendidikan, manufaktur, layanan publik) untuk melihat apakah konsep dan pengaruh variabel-variabel digital yang sama relevan atau memerlukan penyesuaian.

## 2. Uji Longitudinal untuk Mengamati Dinamika DEE

Disarankan dilakukan studi longitudinal untuk memantau perkembangan *digital employee engagement* dalam jangka waktu tertentu. Hal ini penting untuk mengamati efek jangka panjang dari transformasi digital terhadap budaya kerja dan keterlibatan karyawan.

## 3. Eksplorasi Variabel Moderator

Penelitian lanjutan dapat menguji peran variabel moderator, seperti *digital readiness*, *generasi kerja* (millennials vs Gen Z), atau *frekuensi kerja remote*, untuk melihat apakah hubungan antara digital leadership dan DEE dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu.

## 4. Pendalaman Kualitatif terhadap Indikator Skor Rendah

Untuk memperkuat temuan kuantitatif, studi lanjutan dapat menggunakan pendekatan kualitatif (misalnya FGD atau wawancara mendalam) pada area-area indikator dengan skor rendah, seperti agresivitas budaya atau kepercayaan diri. Ini akan memberikan konteks yang lebih kaya untuk perumusan strategi intervensi organisasi.

## 5. Integrasi Teknologi AI dan Otomasi dalam Model DEE

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan mempertimbangkan pengaruh adopsi AI dan sistem kerja otomatis, misalnya dampak otomatisasi terhadap engagement dan sense of belonging karyawan.