

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan globalisasi telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan. Perusahaan menghadapi tekanan untuk beradaptasi dengan perubahan ini guna meningkatkan daya saing dan mempertahankan pegawai berkualitas. Salah satu tantangan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) saat ini adalah bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dan meningkatkan kinerja pegawai (Al Zeer et al., 2023; Jian et al., 2020), khususnya di kalangan Generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja industri di Indonesia.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam organisasi yang mampu menggerakkan seluruh aktivitas untuk pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan manajemen yang memfokuskan kualitas tenaga kerja di perusahaan melalui berbagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi (Edison et al., 2022). Purwatiningsih dan Sawitri (2021), berpendapat bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan membantu mengoptimalkan kinerja perusahaan, baik dari segi pengeluaran maupun pemasukan sehingga mampu bersaing dengan kompetitor perusahaan lain.

Pada level yang lebih tinggi dalam MSDM sendiri berkembang dengan adanya *Human Capital Management* (HCM). HCM berperan penting dalam menciptakan nilai (*creating value*) SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Eksplorasi MSDM serta HCM terhadap dinamika pegawai Generasi Zoomer (Gen Z) masih belum banyak dipetakan oleh organisasi. Data yang dikeluarkan oleh abodehr.com (2023), yang menarasikan data peralihan transisi Generasi Z yang siap bekerja di perusahaan secara global meningkat 80% dari tahun ke tahun dan di prediksi pada tahun 2030 tiap perusahaan akan memiliki 30% tenaga kerja yang berasal dari Generasi Z. Bencsik et al. (2016), menjelaskan bahwa Generasi Z dengan tahun

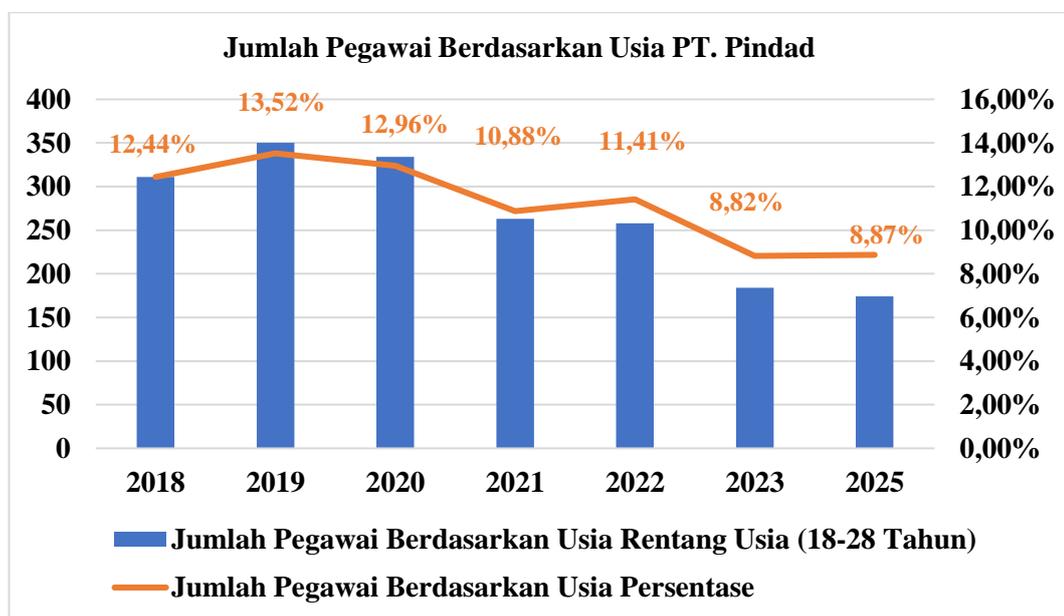
kelahiran 1997-2012 memiliki karakteristik dalam pemahaman teknologi digital yang baik serta kemampuan *multitasking* di lingkungan kerja. Lebih lanjut dijelaskan oleh Putra (2017), di dalam penelitiannya, mengungkapkan bahwa bagi Generasi Z informasi dan teknologi sudah menjadi bagian dari kehidupan mereka, karena mereka lahir dimana akses terhadap informasi, khususnya internet sudah menjadi budaya global, sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap nilai-nilai, pandangan dan tujuan hidup mereka. Oleh karena itu, Generasi Z merupakan generasi yang efektif di era digital saat ini.

Transformasi demografi tenaga kerja merupakan fenomena global yang kini menjadi perhatian serius dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di sektor strategis seperti industri pertahanan. Salah satu perubahan mendasar dalam struktur organisasi modern adalah meningkatnya dominasi pegawai dari Generasi Z kelompok usia muda yang dikenal dengan karakteristik *digital-native*, adaptif terhadap teknologi, dan menuntut sistem kerja yang fleksibel serta bermakna (Basalamah et al., 2021). Dalam konteks nasional, PT. Pindad sebagai BUMN strategis yang bergerak di sektor industri pertahanan dan manufaktur berat, juga mengalami fenomena serupa. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk menyesuaikan strategi kepemimpinan dan manajemen kinerja guna merespons dinamika kebutuhan generasi baru yang kini mulai mengisi berbagai posisi fungsional dan strategis di perusahaan.

Data internal PT. Pindad pada Gambar 1.1 yang dihimpun dari laporan tahunan tahun 2018 hingga 2023, serta pembaruan terbaru per Juni 2025 menunjukkan adanya dinamika fluktuatif dalam distribusi pegawai berusia 18–28 tahun, yang dikategorikan sebagai Generasi Z. Pada awal periode pengamatan, yakni tahun 2018, proporsi pegawai muda berada pada angka 12,44% dari total pegawai. Proporsi ini sempat mengalami peningkatan dan mencapai puncaknya pada tahun 2019 sebesar 13,52%. Namun, setelahnya terjadi penurunan bertahap dari tahun ke tahun, hingga menyentuh angka terendah sebesar 8,82% pada tahun 2023. Jumlah ini mencerminkan penurunan tidak hanya dalam persentase, tetapi juga secara absolut, di mana jumlah pegawai Generasi Z mengalami penyusutan signifikan dari sekitar 340 orang menjadi kurang dari 250 orang.

Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan serius dalam proses regenerasi sumber daya manusia di sektor industri strategis seperti pertahanan, di tengah realitas demografis nasional dan global yang justru menunjukkan pertumbuhan signifikan angkatan kerja muda. Penurunan proporsi ini mengindikasikan potensi stagnasi struktural dalam komposisi usia pegawai, yang dapat berdampak pada keterlambatan transformasi budaya organisasi, terutama dalam menghadapi tuntutan adaptasi terhadap teknologi dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Namun demikian, berdasarkan data terbaru per Juni 2025 yang dilampirkan pada Gambar 1.1, terdapat indikasi perbaikan. Meskipun persentasenya masih relatif moderat, yakni sebesar 8,87%, hal ini menunjukkan upaya awal yang positif dari manajemen dalam melakukan reorientasi kebijakan rekrutmen. Perekrutan pegawai muda mulai diarahkan kembali untuk memperkuat fondasi regenerasi organisasi, sekaligus sebagai strategi dalam membangun daya saing jangka panjang melalui peningkatan kapasitas adaptif dan digitalisasi perusahaan.



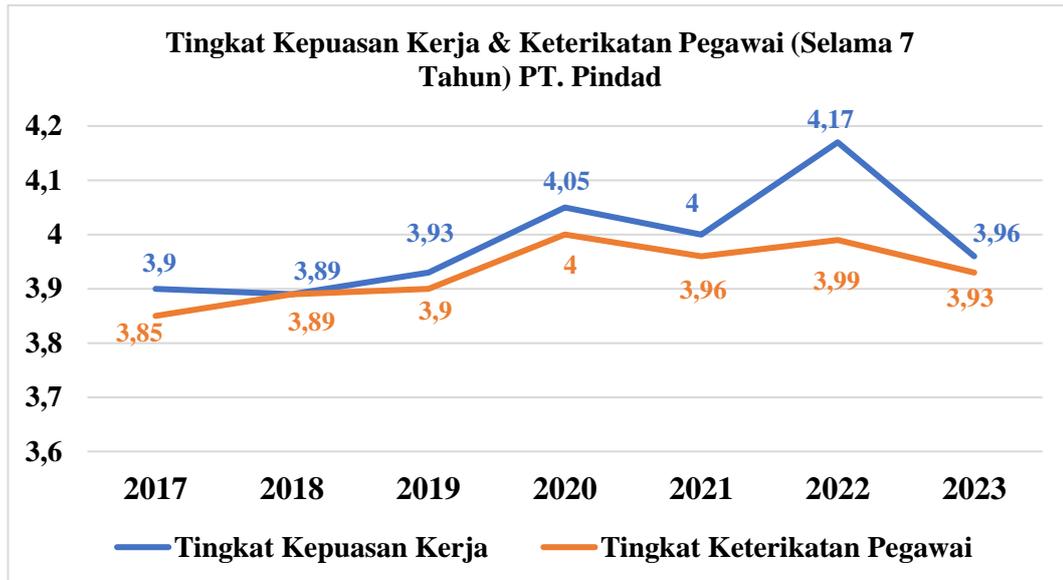
Gambar 1. 1 Tren Proporsi Pegawai Generasi Z di PT. Pindad (2017-2025)
Sumber: Annual Report PT. Pindad (2019-2023) dan Data Internal Pegawai Pindad (Juni 2025)

Keberadaan pegawai muda tidak hanya bernilai dalam aspek kuantitatif, tetapi juga penting secara strategis karena mereka cenderung membawa perspektif

digital-native, orientasi inovatif, serta preferensi terhadap kolaborasi dan fleksibilitas kerja. Dengan demikian, peningkatan signifikan proporsi Generasi Z pada 2025 perlu dijadikan momentum untuk mempercepat adopsi transformasi digital dan pembaruan kepemimpinan di tubuh organisasi. Hal ini menegaskan perlunya strategi manajemen talenta dan kepemimpinan yang lebih inklusif terhadap generasi muda sebagai bagian dari penguatan daya saing organisasi ke depan.

Menghadapi dinamika angkatan kerja yang semakin didominasi oleh Generasi Z, organisasi dituntut untuk mengadaptasi pendekatan kepemimpinan secara lebih progresif. Generasi ini memiliki karakteristik khas, antara lain orientasi terhadap fleksibilitas kerja, keterlibatan emosional yang tinggi, serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang didukung oleh teknologi dan partisipasi aktif (Bencsik et al., 2016; Talamayan et al., 2024). Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan tradisional yang hierarkis dan kaku tidak lagi memadai. Sebaliknya, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan menciptakan ruang dialog yang terbuka. Kegagalan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan ekspektasi generasi baru ini berisiko menghambat inovasi dan menurunkan daya saing perusahaan (Basalamah et al., 2021).

Data longitudinal PT. Pindad selama periode 2017 hingga 2023 menunjukkan adanya dinamika yang menarik dalam aspek psikologis pegawai, khususnya pada tingkat kepuasan kerja dan keterikatan pegawai (*employee engagement*). Seperti tergambar dalam Gambar 1.2, meskipun perusahaan mencatat tren positif pada beberapa periode, terlihat adanya fluktuasi signifikan setelah tahun 2020. Tingkat keterikatan pegawai yang sempat mencapai skor 4,00 pada tahun 2020, terus menurun hingga berada pada level 3,93 pada tahun 2023. Tren serupa juga terjadi pada tingkat kepuasan kerja yang sempat menyentuh puncaknya di tahun 2022 (4,17), namun kembali menurun menjadi 3,96 pada tahun berikutnya.



Gambar 1. 2 Tingkat Kepuasan Kerja & Keterikatan Pegawai (Selama 7 Tahun) PT. Pindad

Sumber: *Annual Report* PT. Pindad (2017-2023)

Pada Gambar 1.2 penurunan Tingkat Kepuasan Kerja dan Keterikatan Pegawai di Tahun 2023 terjadi bersamaan dengan tantangan eksternal yang semakin kompleks, termasuk tekanan global, disrupsi teknologi, dan transformasi pasar. PT. Pindad telah merespons perubahan tersebut melalui berbagai inisiatif strategis, seperti peluncuran tema tahunan bertajuk “PRO-FIT dengan Kinerja Ekselen” dan “Gigih dengan Keunggulan Operasional”, serta penerapan nilai-nilai AKHLAK sebagai pedoman budaya organisasi. Namun demikian, penurunan skor pada dua indikator utama tersebut mencerminkan bahwa upaya transformasi belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan psikologis dan ekspektasi generasi muda dalam organisasi.

Situasi ini mengindikasikan adanya tantangan mendasar yang perlu ditelaah lebih lanjut secara akademik, khususnya terkait efektivitas pendekatan kepemimpinan yang dijalankan serta sejauh mana intervensi organisasi berhasil mendorong keterlibatan pegawai secara nyata. Ketiadaan peningkatan yang signifikan dalam indikator keterikatan, meskipun transformasi sudah berjalan, memperkuat dugaan bahwa terdapat faktor-faktor internal yang belum optimal dalam membangun hubungan kerja yang produktif, partisipatif, dan bermakna terutama bagi generasi muda yang semakin dominan dalam struktur tenaga kerja. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk mengungkap peran

mediasi dari *employee engagement* dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan dan transformasi digital terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Selain tantangan demografis dan psikologis tenaga kerja, dinamika kinerja keuangan dan pencapaian indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator / KPI*) juga menjadi sorotan penting dalam mengevaluasi efektivitas manajerial di lingkungan PT. Pindad. Data tren keuangan perusahaan selama periode 2019 hingga 2023, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1.3, menunjukkan pola pertumbuhan pendapatan yang signifikan dari Rp3,39 triliun pada 2019 menjadi Rp7,97 triliun pada 2023. Bahkan, laba bersih perusahaan tercatat meningkat hampir dua kali lipat dalam lima tahun terakhir, dari Rp101,08 miliar pada 2019 menjadi Rp120,77 miliar pada 2023, dengan catatan penurunan tajam terjadi pada 2020 sebesar hanya Rp6,63 miliar.



Gambar 1. 3 Tren Keuangan dan Capaian KPI PT. Pindad (2019-2023)
Sumber: Annual Report PT. Pindad (2019-2023)

Namun demikian, meskipun terdapat tren pertumbuhan keuangan yang impresif, tingkat pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) justru menunjukkan gejala stagnasi dan penurunan efektivitas organisasi. Setelah mencatat capaian KPI sebesar 98% pada tahun 2019, angka tersebut turun drastis menjadi 85,55% pada tahun 2020, dan meskipun sempat pulih ke level 93,17% pada 2021 dan 2022, kembali mengalami penurunan menjadi 91,91% pada tahun 2023.

Ketidakseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan konsistensi capaian KPI ini mengindikasikan adanya ketidakterpaduan antara strategi operasional dan hasil aktual yang dicapai oleh perusahaan.

Kondisi ini memperkuat asumsi bahwa keberhasilan finansial semata tidak menjamin optimalisasi kinerja organisasi secara menyeluruh, khususnya dalam konteks efektivitas internal dan pencapaian tujuan strategis yang terukur. Di sinilah pentingnya menelaah peran variabel manajerial lain seperti kepemimpinan inovatif dan keterlibatan pegawai, yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas proses kerja, pencapaian KPI, serta kinerja individu secara kolektif. Dalam konteks manajemen modern, capaian kinerja organisasi tidak hanya dilihat dari output keuangan, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu membangun sistem kerja yang adaptif, kolaboratif, dan selaras dengan transformasi digital serta karakteristik generasi kerja baru (Yuantika & Pramono, 2024).

Penurunan capaian KPI di tengah tren peningkatan pendapatan dan laba bersih menjadi sinyal penting untuk melakukan evaluasi terhadap kualitas kepemimpinan, sistem pengukuran kinerja, serta efektivitas internal perusahaan. Penelitian ini diarahkan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan menguji hubungan antara kepemimpinan *blue ocean*, transformasi digital, dan *employee engagement* terhadap pencapaian kinerja pegawai, guna menghasilkan model konseptual yang komprehensif dalam merespons tantangan organisasi strategis seperti PT. Pindad di era disrupsi.

Social Exchange Theory (SET) merupakan salah satu pendekatan teoretis yang paling banyak digunakan dalam menjelaskan interaksi antara individu dan organisasi. Teori yang berakar dari pemikiran Homans (1958) ini berasumsi bahwa hubungan sosial terbentuk atas dasar prinsip timbal balik, di mana tindakan positif dari suatu pihak akan memunculkan respons yang setara dari pihak lainnya. Dalam konteks organisasi, elemen seperti kepemimpinan, keadilan, dan dukungan institusional dianggap sebagai pemicu terbentuknya perilaku positif pegawai, seperti komitmen, keterlibatan, dan peningkatan kinerja.

Beberapa kontemporer penelitian menunjukkan bahwa implementasi SET dalam lingkungan organisasi modern tidak lagi dapat dijelaskan secara utuh hanya dengan pendekatan transaksional. Kajian oleh Muldoon et al. (2024) dan Zoller &

Muldoon (2019) menegaskan bahwa akar teori ini juga dipengaruhi oleh nilai-nilai humanistik dalam gerakan *human relations*, yang menekankan pentingnya kerja sama spontan, kepercayaan, dan keadilan sosial. Ahmad et al. (2023), bahkan menekankan dimensi psikologis dari pertukaran sosial, seperti perasaan dihargai, harapan tidak tertulis, dan kepercayaan interpersonal, yang belum sepenuhnya diakomodasi dalam versi klasik SET.

Penelitian empiris dalam sektor jasa dan manufaktur telah mendukung pentingnya elemen-elemen sosial seperti keadilan dan dukungan organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai (Huo et al., 2023; Meira & Hancer, 2021). Namun demikian, pendekatan yang digunakan dalam banyak studi cenderung belum menelaah secara mendalam bagaimana proses afektif dan persepsi kognitif pegawai membentuk interpretasi terhadap pertukaran sosial yang terjadi di tempat kerja. Maka dari itu, penelitian ini mengadopsi pendekatan SET yang diperluas secara historis dan psikologis untuk menjelaskan secara lebih komprehensif hubungan antara kepemimpinan, transformasi digital, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai.

Konsep Kepemimpinan *Blue Ocean* (KBO) masih jarang diuji dalam model yang mengintegrasikan variabel mediasi seperti *employee engagement*, khususnya di luar konteks pendidikan dan layanan publik. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Loh & Yusof (2020) serta Jian et al. (2020), menunjukkan bahwa KBO dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja organisasi, namun belum mengkaji pengaruh dimensi spesifik KBO pada sektor dan kerangka analisis yang lebih beragam.

Demikian pula, riset mengenai transformasi digital telah mengonfirmasi perannya sebagai katalis penting dalam peningkatan kinerja organisasi, tetapi masih menunjukkan keterbatasan dalam menelaah dampak spesifik masing-masing dimensinya terhadap kinerja pegawai. Studi Khatir & Madani (2024) mengungkapkan bahwa strategi transformasi yang tidak terarah dapat memberikan efek negatif terhadap *outcome* organisasi. Yildiz et al. (2024) dan Dorina & Iridi (2021) menambahkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan nilai-nilai generasi, termasuk makna kerja dan *self-determination* yang khas pada Generasi Z.

Bancin et al. (2023) mengungkapkan bahwa transformasi digital memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya ketika diimbangi dengan penguatan kompetensi dan pelaksanaan program *reskilling* secara terstruktur. Meskipun demikian, sebagian besar studi sebelumnya masih terbatas pada sektor publik, seperti pemerintahan dan pendidikan, dan belum secara komprehensif mengkaji keterkaitan antara gaya kepemimpinan inovatif dan transformasi digital terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan perusahaan swasta. Kesenjangan ini menjadi semakin penting untuk ditelusuri lebih lanjut, terutama dalam konteks populasi tenaga kerja generasi muda seperti Generasi Z yang kini mulai mendominasi posisi *frontline* di berbagai sektor, termasuk industri otomotif.

Ketiadaan kajian empiris yang secara spesifik menyoroiti keterlibatan pegawai muda dalam organisasi BUMN strategis menjadi latar belakang utama dilakukannya penelitian ini. Dalam konteks perubahan demografi dan tuntutan transformasi digital, keterlibatan Generasi Z menjadi isu sentral yang belum banyak dikaji secara komprehensif, khususnya dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Untuk itu, penelitian ini disusun dengan tujuan mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan pengaruh kepemimpinan *blue ocean* dan transformasi digital terhadap kinerja pegawai, di mana *employee engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kedua faktor utama tersebut.

Penelitian difokuskan pada pegawai Generasi Z yang bekerja di PT. Pindad, sebuah perusahaan BUMN strategis yang memiliki peran sentral dalam sistem pertahanan nasional. PT. Pindad tidak hanya berperan sebagai produsen utama alat utama sistem persenjataan (alutsista), tetapi juga menjadi aktor penting dalam proses modernisasi militer Indonesia. Fokus pada Generasi Z menjadi relevan mengingat kelompok ini merupakan bagian dari angkatan kerja yang terus meningkat jumlahnya dan membawa nilai-nilai kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Pemilihan PT. Pindad sebagai lokasi penelitian didasarkan pada tiga alasan strategis. Pertama, perusahaan menunjukkan tren pertumbuhan pendapatan yang konsisten dari tahun ke tahun, dengan peningkatan signifikan pada laba bersih hingga tahun 2022, meskipun terjadi sedikit penurunan pada 2023. Hal ini

menunjukkan perlunya penguatan pada aspek manajerial dan pengelolaan SDM untuk menjaga kinerja yang berkelanjutan. Kedua, struktur tenaga kerja perusahaan yang bersifat multigenerasi, dengan proporsi pegawai muda yang terus meningkat, menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap dinamika karakter dan preferensi Generasi Z. Ketiga, PT. Pindad tengah menjalankan transformasi menyeluruh dalam aspek digitalisasi proses kerja dan pembentukan budaya kerja berbasis nilai-nilai AKHLAK yang berlaku di seluruh BUMN.

Dalam situasi tersebut, kepemimpinan inovatif dan strategi digitalisasi tidak hanya menjadi kebutuhan, melainkan keharusan yang menentukan efektivitas organisasi. Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan *blue ocean* dan transformasi digital dapat membentuk lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan pegawai muda secara aktif. Keterlibatan tersebut, dalam konteks ini, bukan sekadar kehadiran fisik atau kepatuhan struktural, melainkan partisipasi emosional, komitmen, dan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi praktis bagi manajemen organisasi, khususnya dalam merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z. Generasi ini dikenal responsif terhadap teknologi, menuntut makna dalam pekerjaan, serta mengharapkan gaya kepemimpinan yang inklusif, partisipatif, dan visioner. Pemahaman ini penting untuk memastikan keberhasilan transformasi organisasi dalam menghadapi tantangan era digital dan keberlanjutan SDM.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya penerapan *Social Exchange Theory* dalam konteks organisasi publik yang tengah mengalami disrupsi digital dan perubahan struktur demografis. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih dalam terhadap bagaimana hubungan sosial antara pimpinan dan bawahan dibentuk dan dipertahankan melalui pertukaran nilai, kepercayaan, dan keterlibatan emosional, yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini memiliki kontribusi orisinalitas yang signifikan dalam kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik strategis. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang banyak berfokus pada sektor swasta dan industri jasa, studi ini

mengangkat konteks organisasi BUMN pertahanan yang memiliki karakteristik struktural dan budaya kerja tersendiri. Dengan menempatkan Generasi Z sebagai unit analisis utama, serta mengintegrasikan variabel kepemimpinan *blue ocean*, transformasi digital, dan *employee engagement*, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman teoritis tentang dinamika hubungan kerja lintas generasi dalam lingkungan organisasi yang sedang bertransformasi digital. Pendekatan ini sekaligus memperkuat penerapan *Social Exchange Theory* (SET) dalam konteks sektor publik yang kompleks dan berbasis kepentingan nasional.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini diarahkan untuk menguji secara empiris **“Pengaruh Kepemimpinan *Blue Ocean* dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh *Employee Engagement* (Survei terhadap Pegawai Generasi Z pada PT. Pindad di Kota Bandung)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan uraian yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan *blue ocean*, transformasi digital, *employee engagement*, dan kinerja pegawai terhadap pegawai Generasi Z pada PT. Pindad di Kota Bandung?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap *employee engagement* pegawai Generasi Z?
3. Bagaimana pengaruh transformasi digital terhadap *employee engagement* pegawai Generasi Z?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Generasi Z?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap kinerja pegawai Generasi Z?
6. Bagaimana pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai Generasi Z?
7. Bagaimana *employee engagement* memediasi hubungan antara kepemimpinan *blue ocean* dan kinerja pegawai Generasi Z?

8. Bagaimana *employee engagement* memediasi hubungan antara transformasi digital dan kinerja pegawai Generasi Z?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui peran kepemimpinan *blue ocean*, transformasi digital, *employee engagement*, dan kinerja pegawai terhadap pegawai Generasi Z pada PT. Pindad di Kota Bandung.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap *employee engagement*.
3. Menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap *employee engagement*.
4. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai.
7. Menguji peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap kinerja pegawai.
8. Menguji peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat secara teoritis dan praktis, yaitu:
Manfaat Teoritis:

1. Memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan teori *Social Exchange Theory* (SET) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan mengintegrasikan konsep kepemimpinan *blue ocean*, transformasi digital, dan *employee engagement* dalam konteks kinerja pegawai.
2. Menambah wawasan mengenai peran *employee engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai, serta bagaimana transformasi digital dapat memperkuat hubungan tersebut.

3. Menyediakan referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara kepemimpinan, teknologi, dan keterlibatan pegawai di era digital.

Manfaat Praktis:

1. Memberikan wawasan bagi manajer dan pemimpin organisasi mengenai pentingnya kepemimpinan *blue ocean* dalam meningkatkan *employee engagement* dan kinerja pegawai Generasi Z.
2. Memberikan rekomendasi strategis bagi PT. Pindad di Kota Bandung dalam mengimplementasikan transformasi digital yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai, khususnya dari kalangan Generasi Z.
3. Membantu perusahaan dalam merancang program pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif untuk menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan generasi tenaga kerja yang lebih muda.