

BAB VI

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hasil uji hipotesis, dan analisis data mengenai peran Kepemimpinan *Blue Ocean* dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi *Employee Engagement* terhadap Pegawai Generasi Z pada PT. Pindad di Kota Bandung, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gambaran kepemimpinan *blue ocean*, transformasi digital, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi pegawai Generasi Z di PT. Pindad terhadap keempat variabel penelitian berada pada kategori baik. Kepemimpinan *blue ocean* dinilai telah mampu memberikan arah strategi yang jelas, mendorong inovasi, dan menciptakan diferensiasi yang relevan dengan tuntutan pasar, meskipun masih diperlukan penguatan pada aspek kolaborasi lintas unit. Transformasi digital dipersepsikan berjalan efektif dalam memodernisasi proses kerja dan meningkatkan efisiensi operasional, terutama melalui adopsi sistem berbasis teknologi informasi, namun adaptasi penuh terhadap perubahan teknologi masih menjadi tantangan bagi sebagian pegawai. *Employee engagement* berada pada tingkat yang positif, tercermin dari rasa bangga, keterikatan emosional, dan komitmen pegawai terhadap organisasi, walaupun penguatan pada aspek peluang pengembangan diri tetap dibutuhkan. Kinerja pegawai juga dinilai baik, terlihat dari capaian target kerja, kualitas hasil, dan ketepatan waktu, dengan potensi peningkatan lebih lanjut melalui sinergi antara kepemimpinan yang visioner, dukungan teknologi, dan keterlibatan pegawai yang berkelanjutan.

2. Pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap *employee engagement*.

Hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa kepemimpinan *blue ocean* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Generasi Z di PT. Pindad. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berorientasi pada inovasi, diferensiasi strategis, dan penciptaan nilai baru mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, memotivasi tim

melalui pendekatan kreatif, serta menciptakan lingkungan kerja yang menantang namun mendukung, terbukti mendorong rasa bangga, keterlibatan emosional, dan komitmen pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan visioner yang adaptif terhadap perubahan pasar dan proaktif dalam mencari peluang baru dapat menjadi faktor kunci dalam memperkuat keterikatan pegawai, terutama di kalangan generasi muda yang cenderung menghargai inovasi dan makna kerja.

3. Pengaruh transformasi digital terhadap *employee engagement*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai Generasi Z di PT. Pindad. Implementasi teknologi digital yang terintegrasi dalam proses kerja, mulai dari otomatisasi administrasi hingga penggunaan platform kolaborasi daring, telah memberikan kemudahan, kecepatan, dan transparansi dalam penyelesaian tugas. Kemajuan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat keterlibatan pegawai melalui pengalaman kerja yang lebih modern, fleksibel, dan interaktif. Pegawai merasa lebih termotivasi dan terhubung dengan organisasi ketika teknologi mendukung mereka untuk bekerja secara efektif, mengakses informasi secara cepat, dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa adopsi teknologi yang tepat sasaran dapat menjadi katalisator penting dalam membangun dan mempertahankan keterikatan pegawai, khususnya di kalangan generasi muda yang memiliki literasi digital tinggi.

4. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Generasi Z di PT. Pindad. Tingkat keterikatan yang tinggi, yang tercermin dari antusiasme, rasa memiliki, dan komitmen terhadap tujuan organisasi, terbukti mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Pegawai yang memiliki ikatan emosional dan motivasi intrinsik yang kuat cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, serta konsistensi dalam memenuhi target dan standar kinerja. Keterlibatan ini juga mempengaruhi perilaku proaktif, seperti kesediaan membantu rekan kerja, mencari solusi kreatif, dan beradaptasi terhadap perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa membangun dan mempertahankan

keterikatan pegawai merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada generasi muda yang menghargai makna, tantangan, dan peluang pengembangan diri dalam pekerjaannya.

5. Pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa kepemimpinan *blue ocean* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Generasi Z di PT. Pindad. Penerapan strategi kepemimpinan yang menekankan inovasi, penciptaan nilai baru, serta eksplorasi peluang di luar persaingan pasar tradisional, memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kualitas dan produktivitas kerja. Pemimpin yang mampu menginspirasi, menetapkan arah yang jelas, dan memberdayakan pegawai melalui pendekatan kreatif terbukti mendorong pencapaian target kerja yang lebih baik, penyelesaian tugas secara tepat waktu, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dengan orientasi pada pembaruan strategi dapat menjadi faktor kunci dalam membangun kinerja unggul, terutama di kalangan generasi muda yang responsif terhadap gagasan inovatif dan tantangan baru.

6. Pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Generasi Z di PT. Pindad. Pemanfaatan teknologi digital dalam proses kerja, seperti sistem manajemen informasi, aplikasi kolaborasi daring, dan otomatisasi operasional, telah meningkatkan efisiensi, ketepatan, dan kualitas hasil kerja. Akses informasi yang lebih cepat, transparansi proses, serta kemudahan koordinasi lintas divisi mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan responsif terhadap tuntutan pekerjaan. Penerapan teknologi juga memfasilitasi inovasi dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Temuan ini mengindikasikan bahwa transformasi digital yang terarah dan didukung oleh pelatihan yang memadai dapat menjadi pendorong utama peningkatan kinerja organisasi, khususnya bagi generasi muda yang memiliki adaptabilitas tinggi terhadap perkembangan teknologi.

7. Pengaruh *employee engagement* sebagai mediator antara kepemimpinan *blue ocean* terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan *blue ocean* terhadap kinerja pegawai Generasi Z di PT. Pindad. Artinya, gaya kepemimpinan yang inovatif, visioner, dan berorientasi pada penciptaan nilai baru tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan keterikatan pegawai. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan kejelasan visi, serta memberdayakan pegawai, akan menumbuhkan rasa memiliki, komitmen, dan motivasi intrinsik yang pada gilirannya mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai merupakan mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan strategis dengan kinerja organisasi, sehingga investasi dalam strategi kepemimpinan sebaiknya disertai dengan upaya berkelanjutan untuk memperkuat engagement pegawai.

8. Pengaruh *employee engagement* sebagai mediator antara transformasi digital terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai Generasi Z di PT. Pindad. Penerapan teknologi digital yang tepat guna tidak hanya berkontribusi langsung pada peningkatan efisiensi dan kualitas kerja, tetapi juga memperkuat rasa keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Pemanfaatan sistem kerja berbasis teknologi mempermudah komunikasi, mempercepat akses informasi, dan mendukung kolaborasi, sehingga menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan dan memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam mendorong kinerja tidak terlepas dari kemampuan organisasi membangun engagement pegawai melalui lingkungan kerja yang mendukung, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Dengan demikian, strategi digitalisasi yang disertai dengan penguatan keterikatan pegawai akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja organisasi.

6.2. Implikasi

6.2.1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji hubungan antara Kepemimpinan *Blue Ocean*, Transformasi Digital, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai Generasi Z di PT. Pindad, terdapat sejumlah kontribusi penting terhadap pengembangan teori di bidang manajemen dan perilaku organisasi. Temuan ini tidak hanya memperkaya pemahaman konseptual mengenai peran kepemimpinan strategis dan teknologi digital dalam membentuk perilaku kerja, tetapi juga menegaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja. Penelitian ini secara khusus memberikan penguatan terhadap teori yang sudah ada, memperluas cakupan penerapannya pada konteks BUMN sektor pertahanan, serta menawarkan model konseptual yang dapat dijadikan rujukan bagi penelitian selanjutnya di era transformasi digital. Secara rinci, implikasi teoritis dari penelitian ini meliputi lima hal berikut:

1. Penguatan *Social Exchange Theory* (SET) pada organisasi publik strategis. Penelitian ini memperluas penerapan *Social Exchange Theory* (SET) pada konteks BUMN sektor pertahanan dengan menegaskan bahwa kualitas hubungan timbal balik positif antara pemimpin dan pegawai, yang diwujudkan melalui gaya kepemimpinan *blue ocean*, mampu mendorong keterlibatan pegawai dan kinerja optimal. Temuan ini menunjukkan relevansi SET dalam organisasi publik strategis yang memiliki regulasi ketat dan misi berorientasi kepentingan nasional.
2. Integrasi kepemimpinan inovatif dan transformasi digital dalam MSDM BUMN. Hasil penelitian membuktikan bahwa kombinasi kepemimpinan *blue ocean* yang visioner dan strategi transformasi digital dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai. Hal ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia pada organisasi publik, khususnya di era disrupsi teknologi, dengan menegaskan pentingnya sinergi antara kepemimpinan strategis dan adopsi teknologi.
3. Peran mediasi *employee engagement* dalam kinerja organisasi publik. Penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh

kepemimpinan dan transformasi digital terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat literatur perilaku organisasi yang memosisikan *engagement* sebagai variabel kunci untuk peningkatan kinerja di lingkungan BUMN.

4. Pengayaan model kinerja pegawai Generasi Z pada BUMN. Fokus penelitian pada pegawai Generasi Z di BUMN sektor pertahanan menambah perspektif baru dalam literatur mengenai dinamika kerja lintas generasi. Temuan ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan inovatif dan pemanfaatan teknologi digital dapat memengaruhi keterlibatan dan kinerja kelompok generasi *digital-native* dalam konteks organisasi publik.
5. Kontribusi pada kerangka MSDM di era digital untuk organisasi publik. Penelitian ini mendukung pengembangan model manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan dimensi kepemimpinan, teknologi, dan *engagement* pada organisasi publik strategis. Temuan ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan kinerja di era digital memerlukan sinkronisasi antara strategi kepemimpinan adaptif dan transformasi digital yang berorientasi pada pemberdayaan pegawai.

6.2.2. Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memberikan panduan strategis bagi manajemen PT. Pindad dan organisasi publik strategis lainnya dalam mengoptimalkan kinerja pegawai Generasi Z melalui sinergi antara kepemimpinan inovatif, transformasi digital, dan penguatan keterikatan pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada implementasi teknologi atau kebijakan organisasi, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mampu memotivasi pegawai untuk terlibat secara penuh. Oleh karena itu, beberapa langkah praktis yang dapat dipertimbangkan meliputi:

1. Memperkuat kepemimpinan visioner dan inovatif. Pemimpin di semua tingkatan perlu menginternalisasi prinsip-prinsip kepemimpinan *blue ocean* dengan menekankan inovasi, keberanian mengambil peluang baru, dan penciptaan nilai tambah. Hal ini dapat diwujudkan melalui pelatihan

- kepemimpinan strategis yang berfokus pada kreativitas, pengambilan keputusan berbasis data, dan pemberdayaan pegawai.
2. Mengoptimalkan transformasi digital yang berorientasi pengguna. Transformasi digital hendaknya diiringi dengan penyediaan teknologi yang relevan, mudah digunakan, dan benar-benar mendukung kebutuhan kerja pegawai. Diperlukan program pendampingan dan pelatihan berkelanjutan agar seluruh pegawai, khususnya Generasi Z, dapat memanfaatkan teknologi secara maksimal untuk meningkatkan produktivitas dan kolaborasi.
 3. Mengembangkan program *engagement* yang berkelanjutan. Manajemen perlu merancang program *engagement* yang konsisten, seperti pemberian penghargaan berbasis kinerja, kesempatan pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif. Langkah ini akan memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi.
 4. Memfasilitasi kolaborasi lintas unit dan generasi. Organisasi perlu mendorong kerja sama antarunit serta interaksi antara pegawai dari berbagai generasi. Kolaborasi ini dapat memperkaya pertukaran pengetahuan, memperkuat hubungan kerja, dan meningkatkan adaptabilitas tim dalam menghadapi perubahan.
 5. Mengintegrasikan strategi kepemimpinan dan digitalisasi dalam rencana jangka panjang. Agar dampak positif dari kepemimpinan dan transformasi digital dapat berkelanjutan, keduanya harus menjadi bagian dari rencana strategis jangka panjang organisasi. Sinkronisasi ini memastikan bahwa setiap kebijakan baru, baik di bidang teknologi maupun pengelolaan SDM, selalu diarahkan untuk memperkuat kinerja pegawai dan daya saing organisasi.

6.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diajukan agar pengembangan pengetahuan dan praktik manajemen di PT. Pindad, khususnya dalam mengelola pegawai Generasi Z, dapat lebih optimal:

1. Memperkuat aspek kolaborasi lintas unit. Mengingat indikator kolaborasi lintas unit pada variabel kepemimpinan *blue ocean* menunjukkan nilai yang relatif lebih rendah, manajemen perlu mengembangkan program lintas divisi yang memfasilitasi kerja sama tim, pertukaran ide, dan penyelesaian masalah secara kolektif.
2. Meningkatkan adaptasi terhadap teknologi baru. Hasil pembahasan mengindikasikan bahwa meskipun transformasi digital berpengaruh positif, sebagian pegawai masih mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan teknologi baru. Oleh karena itu, diperlukan program pelatihan berkelanjutan dan pendampingan penggunaan sistem kerja berbasis digital.
3. Memperluas peluang pengembangan diri pegawai. Pada variabel *employee engagement*, indikator terkait peluang pengembangan diri relatif lebih rendah. Manajemen disarankan menyediakan program pelatihan kompetensi, sertifikasi, atau rotasi pekerjaan yang dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi pegawai.
4. Mengintegrasikan kepemimpinan visioner dengan strategi digital. Meskipun kedua variabel ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hasil pembahasan menunjukkan perlunya sinkronisasi strategi kepemimpinan visioner dengan inisiatif digitalisasi agar keduanya saling memperkuat dan menghasilkan dampak optimal terhadap kinerja pegawai.
5. Mempertahankan dan memperluas faktor *engagement* yang kuat. Faktor-faktor *engagement* yang sudah kuat, seperti rasa bangga terhadap organisasi dan komitmen kerja, perlu terus dipertahankan melalui sistem penghargaan yang konsisten, komunikasi yang transparan, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis.

6.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil dan penerapan temuan, antara lain:

1. Keterbatasan ruang lingkup lokasi dan populasi. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai Generasi Z di PT. Pindad Kota Bandung, sehingga

- hasilnya belum tentu sepenuhnya merepresentasikan pegawai pada unit atau lokasi lain, maupun pada BUMN sektor pertahanan secara nasional.
2. Keterbatasan variabel penelitian. Model penelitian hanya memasukkan kepemimpinan *blue ocean*, transformasi digital, dan *employee engagement* sebagai variabel yang memengaruhi kinerja. Faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan iklim inovasi belum diikutsertakan, padahal kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja.
 3. Keterbatasan waktu penelitian. Penelitian menggunakan desain *cross-sectional* sehingga data yang diperoleh hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu tertentu. Perubahan dinamika organisasi atau teknologi di masa mendatang belum dapat terpotret secara menyeluruh.
 4. Keterbatasan pengukuran berdasarkan persepsi. Seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis persepsi responden. Hal ini berpotensi menimbulkan respon bias karena penilaian responden dapat dipengaruhi oleh faktor subjektif, seperti suasana hati atau hubungan dengan atasan.
 5. Keterbatasan generalisasi hasil. Hasil penelitian ini lebih relevan untuk konteks BUMN sektor pertahanan dengan karakteristik kerja dan regulasi tertentu, sehingga penerapannya pada organisasi swasta atau sektor publik lain memerlukan penyesuaian yang hati-hati.