

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Perceived Organizational Support, Kepemimpinan Transformasional, dan Readiness to Change terhadap Employee Engagement pada ASN Tim Agent of Change Balitbang Kementerian Pertahanan RI. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 4.0, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement ASN Tim Agent of Change Balitbang Kementerian Pertahanan RI. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pimpinan dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual, maka semakin tinggi keterikatan ASN terhadap pekerjaannya dan organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi faktor dominan dalam meningkatkan Employee Engagement.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Readiness to Change. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki peran strategis dalam membangun kesiapan ASN menghadapi perubahan organisasi. Kemampuan pimpinan dalam membangun visi, memberikan keyakinan, serta mengelola perubahan terbukti meningkatkan kesiapan pegawai menerima perubahan.
3. Perceived Organizational Support tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan ASN belum secara langsung meningkatkan keterikatan pegawai. Dalam konteks Balitbang Kemhan, dukungan organisasi belum cukup kuat untuk memengaruhi keterikatan kerja tanpa adanya faktor psikologis lain yang mendukung.
4. Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Readiness to Change. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan ASN, semakin tinggi pula kesiapan mereka dalam

menerima perubahan organisasi. Dukungan organisasi memberikan rasa aman dan keyakinan bahwa organisasi mendukung pegawai selama proses perubahan.

5. Readiness to Change berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ASN yang memiliki kesiapan tinggi terhadap perubahan cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.
6. Readiness to Change terbukti memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement. Artinya, Kepemimpinan Transformasional meningkatkan Employee Engagement tidak hanya secara langsung tetapi juga melalui peningkatan kesiapan ASN menghadapi perubahan.
7. Readiness to Change terbukti memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak secara langsung meningkatkan keterikatan ASN, tetapi bekerja melalui kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Secara umum penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan ASN di Balitbang Kemhan tidak hanya ditentukan oleh dukungan organisasi, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan transformasional dan kesiapan psikologis pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang telah diuraikan, peneliti menyampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, khususnya dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi unit pengamatan dalam penelitian ini, serta menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya.

5.3.1 Saran Praktis bagi Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia

1. Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia perlu memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional pada setiap jenjang pimpinan yang berinteraksi

secara langsung dengan ASN. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan perubahan, coaching, mentoring, komunikasi inspiratif, serta pengembangan kompetensi dalam mengelola perubahan. Pimpinan diharapkan mampu memberikan visi yang jelas, menjadi teladan, memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai, serta mendorong ASN untuk terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia perlu meningkatkan dukungan organisasi yang dapat dirasakan secara nyata oleh ASN. Dukungan tersebut tidak hanya diwujudkan melalui penyediaan fasilitas kerja dan pemenuhan kebutuhan administratif, tetapi juga melalui penghargaan terhadap kontribusi pegawai, kesempatan pengembangan kompetensi, kejelasan pengembangan karier, pengakuan atas gagasan dan inovasi, serta perhatian terhadap kesejahteraan ASN. Dukungan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai diharapkan dapat membentuk persepsi positif terhadap organisasi dan meningkatkan keterikatan ASN dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Kesiapan untuk berubah atau *readiness to change* perlu dikembangkan sebagai bagian dari strategi pengelolaan ASN di lingkungan Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap ASN memahami alasan, tujuan, manfaat, serta dampak perubahan terhadap pelaksanaan tugasnya. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi perubahan yang terbuka, sosialisasi kebijakan secara berkelanjutan, pelatihan adaptasi, forum diskusi, serta pelibatan ASN dalam perencanaan dan pelaksanaan program perubahan. Pelibatan tersebut penting agar ASN tidak hanya menjadi penerima kebijakan, tetapi juga menjadi bagian dari proses perubahan organisasi.
4. Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia perlu meningkatkan *employee engagement* ASN melalui penciptaan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pekerjaan yang bermakna, target kerja yang jelas, umpan balik dari pimpinan, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta penghargaan atas pencapaian kerja. Pengelolaan

keterikatan ASN perlu disesuaikan dengan karakteristik tugas, jabatan, masa kerja, dan unit kerja pegawai agar program yang dilaksanakan lebih tepat sasaran.

5. Peran ASN yang tergabung dalam Tim *Agent of Change* perlu diperkuat sebagai penggerak perubahan di lingkungan Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Anggota tim perlu memperoleh pembekalan mengenai komunikasi perubahan, pengelolaan resistensi, pemecahan masalah, dan pengembangan inovasi. Selain itu, organisasi perlu menyediakan ruang bagi Tim *Agent of Change* untuk menyampaikan gagasan, mendampingi ASN dalam menghadapi perubahan, serta terlibat dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi dan transformasi organisasi.
6. Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia perlu melaksanakan evaluasi secara berkala terhadap tingkat kepemimpinan transformasional, persepsi dukungan organisasi, kesiapan untuk berubah, dan keterikatan ASN. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei internal, forum umpan balik, wawancara pegawai, atau diskusi kelompok pada setiap unit kerja. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan kendala yang dialami ASN serta menjadi dasar dalam menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih sesuai dengan kondisi pegawai.
7. Penerapan rekomendasi penelitian sebaiknya dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan karakteristik ASN yang menjadi sasaran kebijakan. Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia perlu memperhatikan kemungkinan adanya perbedaan persepsi berdasarkan jabatan, masa kerja, tingkat pendidikan, dan unit kerja. Dengan demikian, program pengembangan kepemimpinan, dukungan organisasi, kesiapan perubahan, dan keterikatan pegawai tidak diterapkan secara seragam, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kelompok ASN.

5.3.2 Saran Teoretis dan Saran bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian ini menempatkan *readiness to change* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* ASN. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti budaya organisasi, *psychological safety*, *self-efficacy*, komitmen organisasi,

kesejahteraan pegawai, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, atau kepercayaan terhadap organisasi.

2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengamati perubahan persepsi dan perilaku ASN dalam periode tertentu. Pendekatan tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perubahan tingkat kesiapan ASN, dukungan organisasi yang dirasakan, dan keterikatan pegawai sebelum, selama, serta setelah pelaksanaan program perubahan organisasi.
3. Unit pengamatan pada penelitian selanjutnya dapat diperluas dengan melibatkan ASN dari unit kerja lain di lingkungan Kementerian Pertahanan, lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang pertahanan dan keamanan, kementerian atau lembaga negara lainnya, serta organisasi sektor publik. Perluasan unit pengamatan diperlukan agar hasil penelitian dapat dibandingkan berdasarkan karakteristik organisasi dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.
4. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan teknik pengambilan sampel yang dapat mewakili ASN berdasarkan jenjang jabatan, unit kerja, masa kerja, tingkat pendidikan, dan karakteristik demografis lainnya. Hal tersebut penting untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi mengenai kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, kesiapan berubah, dan keterikatan pegawai pada masing-masing kelompok ASN.
5. Penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif melalui pendekatan *mixed methods*. Pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel, sedangkan pendekatan kualitatif dapat digunakan untuk menggali pengalaman ASN, bentuk dukungan organisasi yang dianggap penting, faktor penyebab kesiapan atau penolakan terhadap perubahan, serta perilaku pimpinan yang mampu meningkatkan keterikatan pegawai.
6. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang berbeda dengan sebagian hasil penelitian sebelumnya, khususnya mengenai pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menguji kembali hubungan tersebut dengan mempertimbangkan karakteristik ASN, budaya birokrasi, pola kepemimpinan, beban kerja, sistem

penghargaan, dan kondisi perubahan organisasi sebagai variabel kontrol atau variabel moderasi.

7. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan sumber data yang lebih beragam dan tidak hanya bergantung pada persepsi ASN melalui kuesioner. Data penelitian dapat dilengkapi dengan hasil wawancara pimpinan, penilaian kinerja, tingkat kehadiran, partisipasi dalam kegiatan organisasi, keterlibatan dalam program perubahan, serta dokumen evaluasi sumber daya manusia. Penggunaan berbagai sumber data diharapkan dapat mengurangi risiko bias metode yang sama atau *common method bias*.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam kajian mengenai *employee engagement*, *perceived organizational support*, kepemimpinan transformasional, dan *readiness to change* pada ASN di organisasi sektor publik bidang pertahanan. Hasil penelitian memperluas pemahaman mengenai pentingnya aspek kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kesiapan individu dalam membentuk keterikatan pegawai pada organisasi pemerintahan yang memiliki karakteristik hierarkis, formal, dan berorientasi pada kepentingan strategis negara. Secara akademik, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan ASN tidak cukup hanya menggunakan pendekatan administratif yang berfokus pada kepatuhan terhadap peraturan, pembagian tugas, dan pencapaian target formal. Pengelolaan sumber daya manusia juga perlu mempertimbangkan persepsi ASN terhadap perilaku pimpinan, dukungan yang diberikan organisasi, makna pekerjaan, serta keyakinan pegawai terhadap manfaat dan kemampuannya dalam menghadapi perubahan. Aspek-aspek psikologis dan perilaku tersebut menjadi bagian penting dalam menjelaskan tingkat keterikatan ASN terhadap pekerjaan dan organisasi.

Peran *readiness to change* sebagai variabel mediasi memberikan implikasi bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi dapat berhubungan dengan *employee engagement* melalui terbentuknya kesiapan ASN dalam menerima dan menjalankan perubahan. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan model teoretis yang mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan, teori dukungan organisasi, kesiapan perubahan, dan keterikatan pegawai dalam konteks

organisasi sektor publik. Meskipun demikian, implikasi akademik dari penelitian ini perlu dipahami sesuai dengan batasan unit pengamatan, yaitu ASN yang menjadi responden di lingkungan Balitbang Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Oleh karena itu, penerapan hasil penelitian pada organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik pegawai, struktur organisasi, budaya kerja, sistem kepemimpinan, dan dinamika perubahan pada masing-masing instansi.