

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5. 1 Simpulan

Sesuai dengan hasil pengujian data dan pembahasan yang disampaikan pada bab sebelumnya yang dilakukan dengan menggunakan *software Partial Least Square (PLS)* mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, kehadiran sosok pemimpin transformasional bukan merupakan faktor yang utama, terdapat faktor lainnya baik dari internal maupun eksternal pegawai yang mampu mendorong peningkatan kinerja. Pada BPSDM Kumham sangat penting kehadiran adanya seorang pemimpin transformasional yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Tujuan atau cita cita organisasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat kepada seluruh bawahannya sehingga bawahannya akan lebih memahami bentuk peran dan tugas yang akan mereka tampilkan. Begitu juga dengan pemberian motivasi dan dukungan kepada bawahan juga akan meningkatkan kepercayaan mereka akan pemimpinnya. Dan yang tidak kalah penting adalah pemimpin harus terlebih dahulu menunjukkan komitmennya untuk menjadi lebih baik sehingga bawahan akan mendapatkan teladan atau *role model* yang patut untuk ditiru dan akan menumbuhkan rasa bangga akan sosok pimpinannya. Dengan demikian bawahan akan terpicu untuk bekerja dengan lebih baik demi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Perubahan yang dilakukan di suatu organisasi baik besar atau kecil pasti akan berdampak kepada seluruh pegawai. Sehingga diperlukan sosok pimpinan yang mau terlibat dalam mempersiapkan pegawainya dalam menghadapi perubahan itu. Menjadi pemimpin yang mampu menjadi contoh, memotivasi dan mendukung serta

adanya kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugasnya akan mendorong pegawai mau mempersiapkan diri dengan menambah kapabilitas diri demi keberhasilan pelaksanaan perubahan.

3. *Employee engagement* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa peningkatan *employee engagement* tidak memberikan makna pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai bersedia menampilkan kinerja yang baik dapat didorong oleh berbagai faktor. Faktor ini bisa berasal dari diri sendiri maupun dari luar diri sendiri. Walaupun rasa *engaged* pegawai terhadap organisasi tinggi hal itu tidak lantas mendorongnya pada peningkatan kinerjanya.
4. *Employee engagement* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Pegawai akan berupaya untuk mempersiapkan dirinya agar bisa mengikuti perubahan yang dilakukan dikarenakan rasa *engaged* yang timbul kepada organisasinya. Terikatan ini menumbuhkan semangat untuk berpartisipasi dalam mengikuti perubahan yang dilakukan organisasi. Berbagai bentuk kesiapan dilakukan seperti menambah keahlian dan keterampilan sehingga mampu menyelesaikan tuntutan tugas dan pekerjaan baru yang lebih menantang. Adanya keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan adalah upaya untuk tetap bertahan dan dapat bersaing dengan kompetitor. Selain itu adanya perubahan akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mempelajari hal baru yang tidak ada sebelumnya dan meyakini bahwa perubahan ini akan memberikan kemudahan bagi pekerjaan mereka.
5. Kesiapan untuk berubah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin siap pegawai untuk menghadapi perubahan organisasi maka semakin mudah untuk menjaga kinerja tetap baik atau malah bertambah. Kesiapan pegawai ini disebabkan adanya kepercayaan bahwa efisiensi dapat dilakukan jika organisasi melakukan beberapa perubahan. Terutama perubahan yang melibatkan penggunaan teknologi informasi yang saat ini memberikan banyak kemudahan dan kenyamanan dalam melakukan berbagai aktifitas kehidupan.
6. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah sebagai

mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan berubah merupakan mediasi yang secara penuh memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang awalnya korelasi keduanya tidak signifikan. Pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berkreasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dan persepsi bawahan akan perubahan organisasi akan mendatangkan efisiensi kepada organisasi akan berkontribusi pada keinginan mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

7. *Employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediasi. Awalnya korelasi kedua variabel menunjukkan tidak signifikan, namun setelah ditambahkan variabel mediasi maka korelasi keduanya menjadi signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah disini berperan sebagai mediasi penuh. Rasa *engaged* yang ditunjukkan dengan semangat pegawai untuk memberikan hasil terbaik kepada organisasi dan ditambah dengan munculnya keyakinan bahwa efisiensi dapat dicapai dengan adanya beberapa perubahan dalam organisasi akan menjadi daya ungkit bagi peningkatan kinerja mereka.

5. 2 Keterbatasan Penelitian

Penulis telah berupaya agar penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun tetap saja penelitian ini memiliki banyak kekurangan yaitu:

1. Dalam meneliti mengenai kinerja pegawai, penulis hanya menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kesiapan untuk berubah. Sementara masih terdapat banyak unsur yang perlu dikaji untuk mengetahui peningkatan kinerja pegawai baik unsur dari internal maupun eksternal pegawai itu sendiri.
2. Responden penelitian ini diambil dengan teknik *purposive sampling* dan peneliti memilih pegawai struktural eselon IV dan pegawai pelaksana yang masih berusia kurang dari 45 tahun. Dengan demikian ruang lingkup penelitian ini kecil jika dibanding dengan jumlah pegawai BPSDM Kumham sebanyak 266 orang. sementara BPSDM Kumham juga memiliki

unit pelaksana teknis yaitu ada 2 Politeknik dan 3 Balai Diklat yang pegawainya juga dapat dijadikan sebagai responden. Hal ini mengingat bahwa sasaran program BPSDM Kumham juga merupakan target kinerja unit pelaksana teknis tersebut.

3. Tidak dilakukan terlebih dahulu uji validitas item pernyataan sebelum penelitian dimulai sehingga pada saat data sudah terkumpul dari responden ternyata didapati beberapa item pernyataan dengan nilai rendah dan tidak dapat diolah lebih lanjut.

5.3 Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan setelah dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi BPSDM Kumham

Dari hasil analisis data yang dilakukan pada penelitian ini ditemui bahwa sosok pimpinan transformasional yang peka melihat peluang di tengah perubahan tatanan dunia akibat kemajuan teknologi informasi sangat diperlukan. Pemimpin yang berkomitmen dan konsisten dalam melaksanakan kebijakan atau aturan yang ditetapkan agar menjadi contoh teladan atau *role model* yang bisa diikuti oleh seluruh bawahannya. Dengan begitu pegawai akan semakin yakin bahwa segala bentuk perubahan yang dilakukan memang akan mendatangkan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi diri mereka sendiri.

BPSDM Kumham yang dominan pegawainya adalah kalangan milenial yang memiliki karakter melek teknologi, kritis, mudah beradaptasi, *achievement-oriented* tetapi juga memerlukan perhatian dari pemimpinnya. Karakter pegawai seperti itu jika pemimpin jeli maka dapat dimanfaatkan sebagai agen perubahan yang akan membantu transformasi yang akan dilakukan organisasi. Adapun bentuk pendekatan yang dapat dilakukan adalah:

- a. Adanya alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi pegawai yang selama ini dilakukan hanya berupa ceramah umum oleh narasumber atau pakar dan diikuti oleh seluruh pegawai. Sedangkan

sesuai dengan rekomendasi hasil penilaian kompetensi yang pernah dilakukan, setiap pegawai memiliki kebutuhan metode pengembangan kompetensi yang berbeda-beda.

- b. Perlu dilaksanakan kegiatan diskusi santai secara berkala antara pegawai pelaksana dengan pimpinan tinggi agar lebih diketahui setiap kendala dan permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan, selama ini diskusi ini hanya dilakukan di antara para pejabat saja.
- c. Penilaian kinerja pegawai tidak hanya melalui penilaian prestasi kerja PNS (PPK PNS) yang hanya dilakukan di akhir tahun, akan tetapi perlu ada metode penilaian lain dengan melibatkan penilaian dari rekan kerja dan penerima pelayanan (*user*), agar penilaian terhadap pegawai lebih menyeluruh dan objektif.

2. Bagi Penelitian selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan, dengan demikian diperlukan analisis lebih lanjut mengenai faktor faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai terutama aparatur sipil negara yang berasal dari generasi Y (milenial) dan Z. Untuk selanjutnya dapat pula dilakukan penelitian dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan bervariasi sehingga tingkat kecermatannya lebih valid untuk diberlakukan secara umum atau general.