BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement, self efficacy,* dan stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Kuningan yang meliputi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Perusahaan Daerah Aneka Usaha (PDAU), dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Kuningan. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap responden, beberapa Kesimpulan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. *Employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BUMD Kabupaten Kuningan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi, yang di tandai dengan *vigor, dedication, dan absorption* dalam pekerjaan, cenderung menunjukan kinerja yang superior. Pegawai yang *engaged* menunjukan energi tinggi, antusiasme terhadap pekerjaan, dan keterlibatan mendalam dalam tugas-tugasnya, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja individual yang lebih baik. Keterikatan kerja berfungsi sebagai *motivational pathway* yang menghubungkan sumber daya personal dan organisasional dengan *outcomes* positif dalam bentuk produktivitas dan kualitas kerja yang meningkat.
2. *Self efficacy* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BUMD Kabupaten Kuningan. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa keyakinan diri pegawai terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks dan menantang merupakan determinan penting bagi pencapaian kinerja. Pegawai dengan *self efficacy* yang tinggi menunjukan *goal setting* yang lebih ambisius, *effort expenditure* yang lebih besar, dan *persistence* yang lebih kuat dalam

menghadapi kesulitan. Keyakinan diri ini menciptakan mekanisme psikologis yang memfasilitasi mobilisasi kognitif dan *behavioral resources* untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan organisasi.

3. Stres kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BUMD Kabupaten Kuningan. Temuan ini menunjukan bahwa peningkatan tingkat stres kerja, khususnya yang bersumber dari konflik peran *(role conflict*), ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan beban kerja berlebihan (*work overload*), mengakibatkan penurunan kinerja pegawai. Stres kerja yang tinggi mengganggu fungsi kognitif, mengurangi kapasitas pemecahan masalah dan menguras sumber daya regulasi diri pegawai, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas output kerja. *Hindrance stressors* yang dialami pegawai menciptakan kondisi yang menghambat pencapaian tujuan organisasional dan menurunkan kinerja pegawai.
4. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengandung makna substantif bahwa kualitas kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin merupakan faktor strategis yang secara langsung menentukan tinggi atau rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Semakin efektif dan konsisten seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukan oleh para pegawai yang dipimpinnya. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel-variabel lain yang diteliti. Hal ini menunjukan bahwa figur pemimpin memiliki peran sentral yang tidak tergantikan dalam membentuk, mengarahkan dan mengakselerasi pencapaian kinerja pegawai. Pemimpin transformasional hadir bukan sekadar sebagai atasan yang memberikan perintah, melainkan sebagai agen perubahan yang secara aktif mentransformasi cara berpikir, nilai-nilai dan orientasi pegawai kearah yang lebih produktif dan berorientasi pada tujuan organisasi.

5. Kepemimpinan transformasional terbukti memoderasi secara signifikan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dengan efek memperkuat hubungan kedua variabel tersebut. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa keberadaan pemimpin transformasional yang mampu menjadi *role* model, menginspirasi visi bersama, dan memberikan stimulasi intelektual menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai yang *engaged* untuk mentranslasikan energi dan antusiasme mereka menjadi *tangible work outcomes* yang lebih optimal. Pemimpin transformasional memfasilitasi konversi motivasi intrinsik pegawai yang *engaged* menjadi perilaku kerja produktif melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan pemberdayaan yang berkelanjutan.
6. Kepemimpinan transformasional terbukti memoderasi secara signifikan pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan efek memperkuat hubungan antara kedua variabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin transformasional yang memberikan *individualized consideration*, menciptakan *mastery experiences*, dan menyediakan *vicarious learning opportunities* mampu mengamplifikasi dampak positif *self efficacy* terhadap kinerja. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, pegawai dengan *self efficacy* tinggi memiliki platform yang lebih baik untuk mengaktualisasikan keyakinan diri mereka menjadi prestasi kerja yang superior melalui dukungan, bimbingan dan pengembangan yang diberikan oleh pemimpin.
7. Kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian menunjukan bahwa meskipun pemimpin transformasional menyediakan *inspirational motivation, emotional support dan intellectual stimulation*, intervensi kepemimpinan ini tidak cukup efektif dalam memperlemah atau mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa *stressor structural seperti role conflict, role ambiguity, dan work overload* memiliki efek yang persisten terhadap kinerja yang tidak dapat sepenuhnya di *buffer* oleh faktor kepemimpinan

transformasional. *Stressor* jenis *hindrance* yang bersifat *constraining* terhadap *goal achievement* memerlukan intervensi yang lebih fundamental pada level sistem dan struktur organisasi, bukan hanya pada level *interpersonal leadership*.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pentingnya *employee engagement* dan *self efficacy* sebagai *driver* kinerja pegawai di organisasi BUMD serta identifikasi stres kerja sebagai inhibitor yang signifikan. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki peran strategis sebagai *enabler* yang memperkuat dampak positif *engagement* dan *self efficacy* terhadap kinerja, namun memiliki keterbatasan dalam memitigasi efek negatif stres kerja. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia di BUMD dalam mengoptimalkan kinerja pegawai melalui pengembangan *engagement*, penguatan *self efficacy*, manajemen stres yang komprehensif dan pengembangan kepemimpinan transformasional yang efektif.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian yang telah diuraikan, beberapa rekomendasi dapat dirumuskan untuk pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia dan penelitian lanjutan di masa depan. Saran-saran tersebut dibagi menjadi dua kategori utama: saran teoretis untuk pengembangan keilmuan dan saran praktis untuk implementasi di lapangan.

5.2.1 Saran Praktis

1. Meningkatkan *Employee Engagement* Secara Terprogram

   Manajemen BUMD Kabupaten Kuningan disarankan untuk merancang program peningkatan *employee engagement* yang terstruktur dan berkelanjutan. Program ini dapat meliputi pengayaan tugas, pemberian kesempatan pengembangan karier, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, serta sistem penghargaan yang adil dan konsisten. Untuk memastikan program berjalan efektif, organisasi perlu melakukan survei keterlibatan pegawai secara berkala guna mengetahui faktor pendorong dan penghambat *engagement*, sehingga intervensi yang dirancang benar-benar sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

2. Membangun Kepercayaan Diri Pegawai melalui Pengalaman Nyata

   Organisasi perlu merancang program yang secara aktif membangun *self efficacy* pegawai. Pendekatan yang dapat diterapkan antara lain: memberikan tugas-tugas menantang disertai pendampingan yang memadai, mengembangkan program *mentoring* dan berbagi pengalaman antar pegawai, memberikan umpan balik yang membangun secara rutin, serta menyediakan pelatihan manajemen stres untuk menjaga kondisi psikologis pegawai. Yang terpenting adalah menciptakan pengalaman keberhasilan yang nyata bagi pegawai, karena keberhasilan kecil yang konsisten terbukti efektif dalam membangun kepercayaan diri jangka panjang.

3. Mengelola Stres Kerja Secara Struktural dan Individual

   Mengingat dampak negatif stres kerja terhadap kinerja, organisasi perlu menanganinya dari dua sisi sekaligus. Pada level organisasi, perlu dilakukan penataan ulang beban kerja, pengurangan tumpang tindih peran, serta perjelas standar dan harapan kinerja. Pada level individu, organisasi dapat menyediakan program konseling pegawai, pelatihan manajemen stres, dan kebijakan keseimbangan kerja-kehidupan. Penilaian rutin terhadap sumber-sumber stres di tempat kerja perlu dilakukan agar masalah dapat dideteksi dan diatasi sejak dini.

4. Mengembangkan Pemimpin yang Transformasional

   Manajemen BUMD perlu berinvestasi dalam program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada gaya transformasional. Program ini sebaiknya mencakup pelatihan keteladanan dan integritas, kemampuan membangun visi yang menginspirasi, mendorong kreativitas tim, serta pendampingan personal terhadap pegawai. Metode yang digunakan sebaiknya berbasis pengalaman nyata, seperti umpan balik 360 derajat, simulasi kepemimpinan, dan *coaching* individu. Organisasi juga perlu membangun jalur kaderisasi pemimpin yang terencana di semua tingkatan.

5. Mengintegrasikan Seluruh Program dalam Strategi SDM yang Terpadu

   Keempat program di atas akan memberikan dampak optimal apabila dijalankan secara terpadu dalam satu strategi manajemen SDM yang

kohesif bukan sebagai program yang berdiri sendiri-sendiri. Manajemen puncak perlu memastikan adanya komitmen yang kuat, alokasi anggaran yang memadai, serta sistem pemantauan berbasis data untuk mengevaluasi efektivitas setiap program secara berkala. Survei pegawai, pengukuran kinerja, dan kajian iklim organisasi dapat dijadikan alat evaluasi rutin demi perbaikan yang berkesinambungan.

5.2.2 Saran Teoritis

1. Mengukur *Self Efficacy* Secara Lebih Spesifik

   Penelitian ini mengukur *self efficacy* secara umum, sehingga hasilnya kurang mampu menggambarkan keyakinan diri pegawai pada tugas-tugas tertentu. Penelitian mendatang disarankan untuk mengukur *self efficacy* secara lebih spesifik, misalnya membedakan antara keyakinan dalam menyelesaikan tugas teknis, menjalankan peran organisasi, dan mengembangkan kemampuan baru. Hal ini sejalan dengan Bandura (2006) yang menyatakan bahwa *self efficacy* lebih akurat memprediksi kinerja apabila diukur sesuai dengan jenis tugas yang dinilai. Dalam konteks BUMD seperti PDAU yang memiliki beragam bidang pekerjaan, pengukuran yang lebih spesifik akan menghasilkan prediksi kinerja yang lebih tepat.

2. Melihat Peran Kepemimpinan dalam Membentuk *Self Efficacy*

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi hubungan antara *self efficacy* dan kinerja, namun perannya belum sepenuhnya dijelaskan. Penelitian mendatang disarankan untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membangun *self efficacy* pegawai misalnya melalui pemberian kesempatan berprestasi, keteladanan pemimpin, umpan balik yang membangun, dan penciptaan suasana kerja yang kondusif. Pengujian model ini dapat dilakukan dengan analisis mediasi menggunakan metode *bootstrapping* (Hayes, 2018). Pendekatan ini penting bagi BUMD, karena pemimpin yang mampu membangun kepercayaan diri pegawai dapat menjadi pengganti pelatihan formal yang seringkali terbatas.

3. Meneliti Perubahan *Self Efficacy* dari Waktu ke Waktu

   Karena penelitian ini hanya mengambil data pada satu waktu, perubahan *self efficacy* pegawai sehari-hari tidak dapat terdeteksi. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan metode pencatatan harian (*daily diary study*) selama kurang lebih 20 hari kerja, guna melihat: (1) bagaimana *self efficacy* pegawai berfluktuasi dan kaitannya dengan kinerja harian; (2) apakah keberhasilan atau kegagalan pada hari tertentu memengaruhi keyakinan diri pegawai keesokan harinya; dan (3) sejauh mana perilaku pemimpin sehari-hari berkontribusi dalam menjaga atau menurunkan *self efficacy* pegawai. Pemahaman ini akan sangat berguna dalam merancang program pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran di lingkungan BUMD.