

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, penelitian ini menarik beberapa kesimpulan utama mengenai pengaruh Kompensasi (X1), *Adversity Quotient* (X2), dan *Digital Leadership* (X3) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) di perusahaan Indonesia.

Pertama, *Adversity Quotient (AQ)* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kapasitas individu untuk menghadapi, mengatasi, dan bangkit dari tekanan serta ketidakpastian kerja merupakan faktor penentu kinerja yang lebih dominan dibandingkan insentif finansial atau pemanfaatan teknologi semata. Konteks lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan, ketahanan psikologis menjadi fondasi utama produktivitas berkelanjutan.

Kedua, Kompensasi, meskipun memiliki arah pengaruh positif, tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, kompensasi telah memasuki tahap sebagai *hygiene factor* cukup penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup menjadi pendorong peningkatan kinerja secara langsung. Temuan ini mencerminkan pergeseran nilai di kalangan tenaga kerja modern yang semakin menekankan makna kerja, keseimbangan hidup, dan pengembangan diri dibandingkan imbalan moneter semata.

Ketiga, *Digital Leadership* menunjukkan pengaruh positif yang kuat (koefisien jalur = 0,324) dan mendekati signifikansi statistik ($p = 0,079$). Meskipun belum memenuhi ambang signifikansi konvensional, temuan ini memberikan sinyal penting bahwa kepemimpinan berbasis digital memiliki potensi besar dalam mendorong produktivitas, terutama jika didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai, literasi digital karyawan, dan budaya organisasi yang adaptif.

Keempat, secara simultan, ketiga variabel independen mampu menjelaskan 69,0% variasi dalam produktivitas karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0,690$). Angka ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat dan relevan dengan realitas organisasi kontemporer. Produktivitas karyawan tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi sinergis antara kondisi eksternal (kompensasi, kepemimpinan) dan kapasitas internal individu (AQ).

Secara keseluruhan, penelitian ini menginformasikan bahwa di era transformasi digital dan ketidakpastian global, manusia tetap menjadi pusat produktivitas bukan teknologi, bukan uang, tetapi ketahanan, makna, dan kepemimpinan yang memanusiakan teknologi. Temuan ini memberikan landasan empiris yang kuat untuk menggeser paradigma manajemen sumber daya manusia dari pendekatan transaksional menuju pendekatan yang berpusat pada pengembangan ketahanan psikologis dan kepemimpinan adaptif.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, diajukan sejumlah saran yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak-pihak terkait dalam meningkatkan produktivitas karyawan di era digital yang penuh ketidakpastian.

5.2.1 Bagi Perusahaan dan Praktisi Manajemen

Perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan pengembangan *Adversity Quotient (AQ)* ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia, baik melalui rekrutmen, pelatihan, maupun pembinaan kinerja. Program seperti *resilience training*, *growth mindset workshop*, atau pendekatan *coaching* berbasis tantangan dapat menjadi investasi strategis yang lebih berdampak jangka panjang dibandingkan kenaikan kompensasi semata.

Selain itu, meskipun kompensasi tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini, perusahaan tetap perlu memastikan keadilan distributif dan kompetitivitas upah sebagai fondasi dasar. Namun, fokus utama sebaiknya dialihkan ke penciptaan lingkungan kerja yang mendukung ketahanan psikologis, seperti budaya yang menerima kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran, fleksibilitas kerja, serta dukungan emosional dari atasan.

Perusahaan juga perlu mempercepat pematangan ekosistem digital, bukan hanya dalam hal alat, tetapi juga dalam kompetensi kepemimpinan digital. Pemimpin perlu dilatih tidak hanya menggunakan teknologi, tetapi juga membangun kepercayaan, transparansi, dan kolaborasi melalui *platform digital*.

5.2.2 Bagi Kebijakan Organisasi dan Pemerintah

Pemerintah dan lembaga pengembangan SDM nasional disarankan untuk mendorong penerapan pendekatan berbasis ketahanan psikologis dalam standar kompetensi kerja nasional. Kurikulum pelatihan vokasional dan program pendampingan UMKM dapat memasukkan modul tentang *emotional resilience*, *adaptive leadership*, dan *digital well-being*.

Selain itu, kebijakan ketenagakerjaan sebaiknya tidak hanya fokus pada aspek upah minimum, tetapi juga pada perlindungan psikososial karyawan, termasuk pencegahan burnout digital dan

promosi keseimbangan kerja-hidup, terutama dalam konteks kerja hibrida dan jarak jauh.

5.2.3 Bagi Penelitian Lanjutan

Penelitian ini membuka ruang penting untuk eksplorasi lebih lanjut. **Pertama**, pengaruh *Digital Leadership* yang hampir signifikan ($p = 0,079$) menyarankan perlunya penelitian replikasi dengan sampel lebih besar atau dalam konteks organisasi yang telah matang secara digital, untuk menguji apakah efek tersebut menjadi signifikan dalam lingkungan yang lebih kondusif.

Kedua, penelitian mendatang dapat memperluas model dengan memasukkan variabel moderasi atau mediasi, seperti *psychological safety*, *digital literacy*, atau *organizational culture*, untuk memahami mekanisme di balik hubungan antara digital leadership dan produktivitas.

Ketiga, studi komparatif antar sektor (misalnya manufaktur vs. teknologi), antar generasi (*Gen Z* vs. *Baby Boomers*), atau antar negara dapat memberikan wawasan tentang kontekstualitas pengaruh AQ dan *digital leadership* dalam berbagai latar belakang budaya dan struktural. Berdasarkan pendekatan yang holistik dan adaptif, produktivitas karyawan tidak hanya dapat dipertahankan, tetapi dikembangkan secara berkelanjutan bahkan di tengah turbulensi yang tak terhindarkan di masa depan.