

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Integrity Leadership* dan *Organizational Culture* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan *Job Satisfaction*, baik secara langsung maupun melalui peran *Psychological Empowerment* sebagai variabel moderasi. *Integrity leadership* yang tercermin dari konsistensi antara ucapan dan tindakan, keadilan, serta perilaku etis pemimpin mampu membangun kepercayaan dan rasa aman psikologis pegawai, sehingga berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Di sisi lain, *organizational culture* yang kuat dan positif, ditandai dengan keselarasan nilai, kerja sama, serta lingkungan kerja yang mendukung, turut menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan antara *integrity leadership* dan *job satisfaction*, serta antara *organizational culture* dan *job satisfaction*. Pegawai yang merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, kompeten, memiliki otonomi, serta dipercaya untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi, cenderung merespons kepemimpinan yang berintegritas dan budaya organisasi yang positif secara lebih optimal. Dengan demikian, pengaruh *integrity leadership* dan *organizational culture* terhadap *job satisfaction* menjadi lebih kuat ketika pegawai merasakan tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan *job satisfaction* tidak dapat dicapai melalui satu faktor secara parsial, melainkan melalui sinergi antara *integrity leadership*, *organizational culture*, dan *psychological empowerment*. Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan saling melengkapi dalam membentuk lingkungan kerja yang etis, suportif, dan memberdayakan, sehingga mampu mendorong kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan dalam konteks organisasi yang diteliti.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam proses pelaksanaan penelitian ini, peneliti telah berupaya mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, namun tetap terdapat beberapa kendala selama pengumpulan data. Salah satu hambatan yang muncul adalah rendahnya respons pada tahap awal penyebaran kuesioner. Padatnya aktivitas pegawai serta adanya sebagian responden yang kurang berkenan meluangkan waktu membuat tingkat partisipasi awal tidak mencapai harapan. Pada mulanya, kuesioner dibagikan melalui tautan *Google Form*, tetapi jumlah pegawai yang mengisi masih sangat terbatas sehingga proses pengumpulan data berjalan lebih lambat dari rencana.

Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti kemudian mengubah metode penyebaran kuesioner dengan menyediakan akses melalui *barcode* agar pegawai dapat mengisi dengan lebih mudah. Meskipun metode ini membantu meningkatkan jumlah responden, beberapa pegawai tetap memerlukan waktu tambahan untuk menyelesaikan pengisian karena keterbatasan waktu kerja. Dalam tahapan ini, peneliti memperoleh dukungan dari staf SDM dan Tata Usaha yang membantu mengingatkan serta mendorong pegawai agar meluangkan waktu untuk berpartisipasi. Meskipun upaya tersebut berhasil meningkatkan jumlah responden, proses pengumpulan data tetap memerlukan penyesuaian waktu sehingga menjadi salah satu batasan dalam penelitian ini.

## 5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh *Integrity Leadership* dan *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Psychological Empowerment* sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Badan Teknologi Pertahanan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia), terdapat beberapa saran sebagai berikut:

### a) Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *Integrity Leadership*, *Organizational Culture*, *Job Satisfaction*, dan *Psychological Empowerment*. Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan berbasis integritas dan budaya organisasi yang positif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu,

temuan penelitian ini menegaskan peran *Psychological Empowerment* sebagai variabel moderasi yang mampu memperkuat hubungan antar variabel organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti *organizational commitment* atau *work engagement* guna memperluas model penelitian. Dengan pengembangan tersebut, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja di sektor publik.

#### **b) Aspek Praktis**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan temuan *Importance-Performance Analysis* (IPA), penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *job satisfaction* tidak hanya ditentukan oleh kekuatan hubungan antarvariabel, tetapi juga oleh tingkat kepentingan dan kinerja masing-masing indikator yang dirasakan oleh responden. Oleh karena itu, saran praktis berikut disusun dengan mempertimbangkan prioritas perbaikan dan penguatan aspek-aspek strategis yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

##### **1. Penguatan *Integrity Leadership***

Mengacu pada hasil IPA, indikator *integrity leadership* yang memiliki tingkat kepentingan tinggi namun kinerja relatif belum optimal perlu menjadi fokus utama organisasi. Organisasi disarankan untuk meningkatkan konsistensi perilaku pemimpin, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta keteladanan etika melalui penguatan pedoman kepemimpinan, evaluasi kinerja pimpinan berbasis nilai integritas, dan penerapan prinsip transparansi agar kepercayaan dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan.

##### **2. Pengembangan *Organizational Culture* yang Mendukung Kepuasan Kerja**

Berdasarkan temuan IPA, aspek budaya organisasi yang dinilai penting oleh pegawai perlu dipertahankan dan dikembangkan secara berkelanjutan. Organisasi disarankan untuk memperkuat nilai kerja sama, komunikasi internal, dan keselarasan nilai organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif dan partisipatif sehingga budaya organisasi dapat berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan *job satisfaction*.

### 3. Peningkatan *Psychological Empowerment* Pegawai

Sejalan dengan hasil IPA yang menempatkan *psychological empowerment* sebagai faktor penting dalam memperkuat pengaruh *integrity leadership* dan *organizational culture* terhadap *job satisfaction*, organisasi disarankan untuk meningkatkan pemberdayaan pegawai. Upaya ini dapat dilakukan melalui pemberian otonomi kerja, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta penyediaan kesempatan pengembangan kompetensi agar pegawai merasa memiliki makna, kemampuan, dan pengaruh dalam pekerjaannya.

### 4. Penetapan Prioritas Kebijakan Berbasis Hasil IPA

Untuk memastikan efektivitas implementasi kebijakan, organisasi disarankan menjadikan hasil IPA sebagai dasar dalam menetapkan prioritas perbaikan dan alokasi sumber daya. Fokus diarahkan pada indikator-indikator yang berada pada kuadran prioritas perbaikan, sehingga strategi peningkatan *job satisfaction* dapat dilakukan secara lebih terarah, efisien, dan berkelanjutan.