BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Transformational Leadership*, *Work Environment*, dan *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* karyawan Generasi Z pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction karyawan Generasi Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional melalui pemberian visi yang jelas, komunikasi inspiratif, dukungan kepada karyawan, stimulasi intelektual, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z.
2. *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction karyawan Generasi Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi. Variabel ini merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling besar dibandingkan variabel independen lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, sistem penilaian yang jelas, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

3. Organizational Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction karyawan Generasi Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, seperti nilai kerja sama, orientasi pelayanan, disiplin, inovasi, dan komitmen terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap two factor theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1959). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui inspirasi, pengakuan, dan kesempatan berkembang. Di sisi lain, lingkungan kerja dan budaya organisasi berfungsi sebagai faktor yang menciptakan kondisi kerja yang mendukung sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memperkuat bahwa kombinasi faktor motivator dan faktor lingkungan organisasi berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian memberikan implikasi bagi manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi untuk meningkatkan *job satisfaction* melalui penguatan *transformational leadership, work environment,* dan *organizational culture*. Perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan melalui komunikasi terbuka, apresiasi, dan peluang pengembangan, serta mempertahankan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Selain itu, budaya organisasi perlu diperkuat melalui kerja sama, penghargaan terhadap kontribusi, dan dukungan terhadap pengembangan diri. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kecenderungan *conscious unbossing* pada karyawan Generasi Z

b. Bagi Karyawan

Implikasi bagi karyawan adalah memahami bahwa *job satisfaction* tidak hanya dipengaruhi kompensasi, tetapi juga kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Karyawan Generasi Z diharapkan memanfaatkan dukungan pimpinan dan lingkungan kerja untuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan keterlibatan, serta merencanakan karier secara optimal.

c. Bagi Akademisi

Implikasi bagi akademisi adalah penelitian ini dapat menjadi referensi dalam kajian *job satisfaction* Generasi Z serta dasar untuk

penelitian *conscious unbossing* dengan variabel dan objek penelitian yang lebih beragam.

d. Bagi Peneliti

Implikasi bagi peneliti adalah penelitian ini memberikan pengalaman dalam menerapkan teori dan konsep manajemen sumber daya manusia pada kondisi nyata di sektor perbankan. Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi peneliti untuk memahami keterkaitan antara *transformational leadership, work environment, organizational culture,* dan *job satisfaction*, serta menjadi bahan pengembangan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan fenomena *conscious unbossing* dan karakteristik perilaku kerja Generasi Z.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada seluruh kantor cabang BRI maupun perusahaan perbankan lainnya.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya terdiri atas *transformational leadership*, *work environment*, dan *organizational culture*. Sementara itu, masih terdapat faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi *job satisfaction*, seperti kompensasi, *work-life balance*,

motivasi kerja, beban kerja, komitmen organisasi, maupun peluang pengembangan karier.

3. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi masing-masing individu pada saat pengisian kuesioner.

D. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi

   Perusahaan disarankan untuk terus mengembangkan kompetensi para pemimpin agar mampu menerapkan kepemimpinan transformasional secara konsisten. Selain itu, perusahaan perlu mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas lingkungan kerja karena variabel ini terbukti memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Penguatan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan juga perlu terus dilakukan guna meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendukung keberhasilan regenerasi kepemimpinan di masa mendatang.

2. Bagi Karyawan

   Karyawan diharapkan dapat terus meningkatkan komunikasi, kerja sama, serta partisipasi aktif dalam mendukung budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan juga diharapkan

memanfaatkan berbagai kesempatan pengembangan kompetensi yang diberikan perusahaan sebagai bekal dalam pengembangan karier.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan karyawan Generasi Z dari beberapa kantor cabang PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau perusahaan perbankan lainnya agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasikan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *job satisfaction*, seperti kompensasi, *work-life balance*, motivasi kerja, beban kerja, komitmen organisasi, dan peluang pengembangan karier. Peneliti juga disarankan menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara atau observasi, untuk memperoleh data yang lebih mendalam dan mengurangi keterbatasan persepsi responden dalam pengisian kuesioner.