

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi lapangan dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada 61 responden yang merupakan PNS generasi milenial di Pemerintah Kabupaten Solok. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *millennial leadership* dan *meaningful work* terhadap kinerja PNS milenial dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan pengujian terhadap 7 (tujuh) hipotesis yang diajukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 6 (enam) hipotesis dinyatakan didukung, sedangkan 1 (satu) hipotesis lainnya tidak didukung. Adapun rinciannya sebagai berikut:

1. *Millennial leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja PNS milenial. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan milenial bukan faktor utama penentu kinerja, karena kinerja PNS milenial masih dipengaruhi oleh faktor lain.
2. *Meaningful work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS milenial namun dengan tingkat pengaruh yang relatif lemah. Kebermaknaan kerja belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja secara langsung tanpa dukungan faktor lain.
3. *Millennial leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS milenial. Temuan ini mengindikasikan bahwa

kepemimpinan milenial secara nyata mampu meningkatkan kepuasan kerja PNS milenial. Semakin baik penerapan kepemimpinan milenial, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh PNS milenial.

4. *Meaningful work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS milenial. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi PNS milenial terhadap kebermaknaan pekerjaannya baik dari sisi tujuan, nilai, maupun kontribusi sosial mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS milenial. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja secara nyata meningkatkan kinerja PNS milenial. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin baik kinerja PNS milenial.
6. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *millennial leadership* dan kinerja PNS milenial. Hal ini menunjukkan bahwa *millennial leadership* tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja PNS milenial, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja.
7. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *meaningful work* dan kinerja PNS milenial. Hal ini menunjukkan bahwa *meaningful work* mampu meningkatkan kinerja PNS milenial melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan

kajian akademik sekaligus praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja PNS milenial memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan peran kepemimpinan, kebermaknaan kerja, dan kepuasan kerja sebagai faktor kunci yang saling terkait.

1. Pimpinan OPD perlu menjadwalkan forum umpan balik rutin (misalnya bulanan atau per triwulan) antara atasan dan PNS milenial untuk membahas pekerjaan, hambatan kerja, dan pengembangan diri, karena *millennial leadership* terbukti meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja, bukan secara langsung.
2. Penilaian kinerja PNS milenial perlu dilengkapi dengan penilaian kepuasan kerja sederhana (misalnya survei internal singkat), sehingga pimpinan memperoleh gambaran kondisi psikologis pegawai yang menjadi prasyarat peningkatan kinerja.
3. Pimpinan OPD perlu memberikan pengakuan kerja yang spesifik dan personal, seperti apresiasi atas capaian tertentu atau kontribusi individu dalam tim, mengingat kepemimpinan milenial merupakan determinan utama kepuasan kerja.
4. Tugas dan target kerja PNS milenial perlu dikaitkan secara eksplisit dengan dampak pelayanan publik, misalnya melalui penjelasan kontribusi tugas terhadap kinerja unit atau masyarakat, untuk memperkuat *meaningful work* yang terbukti memengaruhi kinerja.

5. Penugasan kerja PNS milenial perlu disertai kesempatan pengembangan kompetensi, seperti libat dalam proyek lintas bidang atau tugas pengembangan, agar pekerjaan tidak dipersepsi sekadar rutinitas administratif.
6. Hasil SKP sebaiknya digunakan sebagai bahan dialog kinerja, bukan hanya sebagai penilaian administratif akhir, sehingga pimpinan dapat mengaitkan capaian kinerja dengan tingkat kepuasan kerja pegawai.
7. Program pengembangan pimpinan OPD perlu difokuskan pada kemampuan kepemimpinan relasional, seperti komunikasi dua arah, pemberdayaan bawahan, dan empati, karena kepemimpinan terbukti berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja PNS milenial.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dilaksanakan secara sistematis dan memberikan temuan yang bermakna, namun tetap terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian.

1. Penelitian ini hanya melibatkan PNS milenial yang bekerja pada satu lingkungan pemerintah daerah, sehingga karakteristik responden relatif homogen.
2. Penelitian ini hanya memfokuskan pada *millennial leadership* dan *meaningful work* sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan kinerja PNS milenial.
3. Pengukuran seluruh variabel dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi responden melalui instrumen kuesioner. Dengan demikian, hasil penelitian

sangat bergantung pada penilaian subjektif PNS milenial terhadap kepemimpinan, makna kerja, kepuasan kerja, dan kinerja yang mereka rasakan, sehingga memungkinkan adanya perbedaan persepsi antar individu dalam menilai variabel yang diteliti.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan PNS milenial dari berbagai pemerintah daerah, baik pada tingkat kabupaten/kota maupun provinsi, dengan karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda. Perluasan objek dan jumlah sampel diharapkan dapat meningkatkan daya generalisasi hasil penelitian serta memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja PNS milenial di sektor publik.
2. Penelitian mendatang disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan dalam menjelaskan kinerja PNS milenial, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan dan kompensasi, beban kerja, kompetensi individu, serta dukungan organisasi. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memperkaya model penelitian dan memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja PNS milenial.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan kombinasi metode pengumpulan data, seperti wawancara atau observasi, sebagai pelengkap kuesioner. Pendekatan ini diharapkan mampu mengurangi bias persepsi

responden serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap implementasi millennial leadership, tingkat meaningful work, kepuasan kerja, dan kinerja PNS milenial dalam konteks organisasi sektor publik

