

BAB V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Perceived organizational support* dan *Psychological capital* terhadap *Work engagement* melalui *Job satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai negeri sipil BRIN Karangsambung, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, semakin tinggi persepsi pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi, maka akan semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dimiliki pegawai BRIN Karangsambung.
2. Variabel *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki pegawai, maka akan semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan pegawai BRIN Karangsambung.
3. Variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, semakin tinggi persepsi pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi, maka akan semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki pegawai BRIN Karangsambung.
4. Variabel *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung.

Artinya, semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki pegawai BRIN Karangsambung.

5. Variabel *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki pegawai BRIN Karangsambung.
6. Variabel *job satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* menjadi semakin kuat ketika *job satisfaction* pegawai PNS BRIN Karangsambung sudah terbentuk terlebih dahulu.
7. Variabel *job satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* pada pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* menjadi semakin kuat ketika *job satisfaction* pegawai PNS BRIN Karangsambung sudah terbentuk terlebih dahulu.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah yang berlaku, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan BRIN Karangsambung yang berjumlah 42 pegawai, sehingga hasil penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi pegawai *outsourcing* maupun pegawai lain yang ada di BRIN Karangsambung.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel *perceived organizational support*, *psychological capital*, dan *job satisfaction* dalam menjelaskan *work engagement* pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini belum mampu menggambarkan secara menyeluruh faktor lain yang berpotensi memengaruhi *work engagement* pegawai.
3. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang diisi berdasarkan persepsi dan penilaian subjektif responden. Hal tersebut menyebabkan setiap responden berpotensi memiliki pemahaman yang berbeda terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner. Selain itu, jawaban yang diberikan juga belum tentu mencerminkan kondisi yang sesungguhnya dialami oleh responden.

5.3. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa implikasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

5.3.1. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian pada pembahasan sebelumnya, maka penulis dapat memberikan saran yang bisa digunakan sebagai masukan bagi pihak BRIN Karangsambung yaitu sebagai berikut:

1. Implikasi *Perceived organizational support*

Perceived organizational support pegawai PNS BRIN Karangsambung pada dasarnya sudah baik, yang terbukti dari persepsi pegawai bahwa organisasi menyediakan fasilitas kerja yang memadai, melibatkan mereka dalam kegiatan ilmiah, mengapresiasi kontribusi pegawai, serta memberikan bimbingan ketika menghadapi kendala kerja. Dari keempat indikator yang digunakan, *fairness* menjadi indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah, diikuti oleh indikator *job condition*, *supervisor support*, dan *organizational reward*. Untuk memperkuat persepsi *fairness* tersebut, manajemen BRIN Karangsambung dapat meningkatkan transparansi terkait pembagian penugasan kegiatan penelitian, misalnya dengan menjelaskan terkait dasar pertimbangan penugasan kepada pegawai, baik melalui briefing maupun evaluasi berkala, sehingga pegawai dapat memahami alasan di balik pembagian tugas dan beban kerja yang mereka terima dibandingkan dengan rekan kerja lainnya. Pada indikator *job condition*, manajemen perlu memperkuat koordinasi dengan unit administrasi di tingkat pusat melalui penetapan penanggung jawab khusus yang menangani kebutuhan operasional laboratorium, agar proses administratif dengan pusat tidak lagi menghambat pelaksanaan tugas teknis pegawai di lapangan.

Indikator *supervisor support* yang sudah tergambar baik tetap perlu dipertahankan, melalui penerapan umpan balik dua arah antara pegawai dan manager secara berkala terkait bimbingan teknis serta pemberian kelonggaran waktu jika diperlukan, sehingga manager dapat mengetahui langsung sejauh mana bentuk dukungan yang diberikan sudah sesuai kebutuhan pegawai. Untuk indikator *organizational reward*, manajemen tidak hanya memberikan apresiasi kepada pegawai yang berkontribusi pada publikasi ilmiah saja, tetapi juga atas kontribusi kerja pegawai sehari-hari, misalnya dengan menyampaikan apresiasi tersebut secara langsung pada apel atau rapat evaluasi rutin, sehingga pegawai merasa bahwa seluruh bentuk kontribusi yang mereka berikan mendapat pengakuan yang setara dari organisasi.

2. Implikasi *Psychological capital*

Psychological capital pegawai PNS BRIN Karangsambung secara umum sudah berkembang dengan baik, yang terlihat dari keyakinan pegawai terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan mencari solusi alternatif saat menghadapi kendala kerja, sikap optimis dalam menghadapi berbagai dinamika kerja, dan kemampuan untuk tetap tenang dan kembali bangkit ketika menghadapi hambatan pekerjaan. Dari keempat indikator yang digunakan, *resilience* menjadi indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah, diikuti oleh indikator *self efficacy*, *optimism*, dan

hope. Untuk memperkuat *resilience*, manajemen BRIN Karangsambung dapat menerapkan sistem redistribusi tugas ketika terjadi peningkatan tekanan kerja, sehingga pegawai yang memiliki kompetensi yang relevan dan kapasitas kerjanya masih tersedia dapat membantu tim yang sedang mengalami peningkatan aktivitas tanpa mengurangi efektivitas pelaksanaan tugas. Pada indikator *self efficacy*, manajemen dapat memberikan kewenangan kepada pegawai untuk merencanakan tahapan pelaksanaan pekerjaan dan menentukan strategi penyelesaian tugas sesuai bidang kerjanya dengan tetap mengacu pada standar operasional yang berlaku, sehingga keyakinan pegawai terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dapat terus berkembang.

Pada indikator *optimism*, manajemen dapat mewajibkan setiap tim kerja untuk menyusun rencana cadangan (*backup plan*) dalam pelaksanaan program kerjanya. Dengan demikian, ketika terjadi kendala akibat faktor eksternal, pegawai memiliki opsi tindak lanjut yang jelas sehingga proses penanganan kendala menjadi lebih efisien dan pegawai tetap optimis dalam mencapai target yang ditetapkan. Sementara pada indikator *hope*, manajemen perlu menetapkan mekanisme pengadaan darurat untuk kebutuhan alat kerja yang rusak mendadak, sehingga pegawai tidak hanya bergantung pada pinjam-meminjam antarunit. Selain itu, manajemen dapat memberikan penggunaan cara pencatatan data alternatif, baik

secara manual maupun elektronik, sehingga pegawai tetap dapat menyelesaikan pekerjaan meskipun alat utama sedang mengalami kerusakan.

3. Implikasi *Job satisfaction*

Job satisfaction pegawai PNS BRIN Karangsambung pada dasarnya sudah berada pada kondisi yang baik, yang terbukti dari kepuasan pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan, gaji yang diterima, kesempatan promosi, dukungan atasan, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja. Dari kelima indikator yang digunakan, *supervision* menjadi indikator dengan nilai rata-rata terendah, diikuti oleh indikator *pay*, *the work it self*, *promotion opportunities*, dan *coworkers*. Untuk meningkatkan kepuasan pada indikator *supervision*, manajemen dapat memasukkan kemampuan atasan dalam memberikan arahan kerja kepada bawahan sebagai salah satu aspek dalam penilaian kinerja, sehingga supervisor terdorong untuk memberikan arahan kerja yang jelas dan konsisten kepada pegawai. Pada indikator *pay*, manajemen perlu menjaga kesesuaian antara beban kerja, tanggung jawab, dan kompetensi pegawai dalam setiap penugasan, sehingga persepsi bahwa penghasilan yang diterima telah sesuai dengan waktu, tenaga, dan keahlian yang diberikan dapat tetap dipertahankan dan tidak menurunkan tingkat kepuasan kerjanya.

Kepuasan terhadap indikator *the work itself* dapat terus dipertahankan dengan memberikan penugasan tambahan yang bersifat pengembangan, seperti menjadi anggota tim penyusunan pedoman kerja, sehingga pegawai memperoleh pengalaman kerja yang lebih bervariasi tanpa meninggalkan tugas utamanya. Untuk indikator *promotion opportunities*, manajemen perlu membuat IDP (*Individual Development Plan*) yang disusun bersama antara atasan dan pegawai sebagai pedoman dalam merencanakan pengembangan kompetensi secara bertahap sehingga pegawai memiliki kesiapan yang lebih baik saat mendapatkan kesempatan untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Sementara pada indikator *coworkers* yang sudah menunjukkan hasil paling tinggi, kondisi harmonis seperti kebiasaan makan siang bersama dan rendahnya konflik antarpegawai dapat dijaga melalui kegiatan kebersamaan informal yang dilakukan secara rutin.

4. Implikasi *Work engagement*

Work engagement pegawai PNS BRIN Karangsambung sudah terbentuk dengan baik, yang tercermin dari semangat pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dedikasi yang konsisten dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diemban, serta cara mereka dalam memaknai pekerjaan sebagai bentuk kontribusi bagi kemajuan organisasi dan riset nasional. Dari ketiga indikator yang digunakan, *vigor* menjadi indikator yang memiliki nilai rata-rata

terendah, diikuti oleh indikator *dedication*, dan *absorption*. Untuk memperkuat *vigor*, manajemen BRIN Karangsambung dapat menyusun jadwal penugasan yang mempertimbangkan waktu pelaksanaan dan kebutuhan sumber daya pada setiap kegiatan, sehingga pegawai dapat menjalankan beberapa tugas secara optimal tanpa mengurangi semangat dan energi kerja. Pada indikator *dedication*, manajemen dapat merancang program survei kepuasan sederhana bagi pengunjung, mahasiswa, atau peserta kegiatan edukasi, kemudian menyampaikan hasilnya kepada pegawai yang terlibat, sehingga pegawai memperoleh umpan balik secara langsung mengenai manfaat layanan yang telah diberikan dan semakin memahami kontribusi pekerjaannya bagi masyarakat. Sementara itu untuk indikator *absorption*, manajemen dapat menetapkan waktu kerja khusus (*focus time*) pada hari tertentu setiap akhir bulan untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi, dengan meminimalkan gangguan seperti rapat mendadak atau permintaan lain selama periode tersebut. Selain pengaturan waktu, manajemen juga dapat memastikan ruang kerja yang digunakan untuk tugas tersebut relatif tenang, sehingga kondisi tersebut memungkinkan pegawai mencapai fokus mendalam dalam bekerja dapat lebih terjaga secara konsisten.

Kondisi tersebut tetap perlu dipertahankan agar keterikatan kerja pegawai tetap terjaga secara berkelanjutan. Untuk mendukung

hal tersebut, manajemen BRIN Karangsambung perlu menjaga semangat kerja pegawai melalui komunikasi rutin mengenai capaian kerja setiap divisi yang berdampak pada pencapaian target riset yang lebih baik, sehingga mereka akan memahami jika pekerjaan yang mereka lakukan memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, manajemen juga perlu mendorong kolaborasi antar divisi agar pegawai merasa jika pekerjaannya saling terhubung dan berdampak luas bagi organisasi.

5.3.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, implikasi teoritis yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, *job satisfaction* yang dirasakan pegawai tidak hanya terbentuk dari penilaian pegawai terhadap aspek kerjanya, tetapi juga pada persepsi pegawai terhadap sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai peran *perceived organizational support* khususnya pada konteks lembaga riset pemerintah dengan karakteristik birokrasi yang berbeda dengan lembaga non pemerintah dan selama ini masih relatif sedikit dieksplorasi dalam penelitian terdahulu. Temuan ini menunjukkan konsistensi hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh

Siregar et al. (2024) dan Roy et al. (2025) mengenai *perceived organizational support* dan *job satisfaction*.

2. Penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, *job satisfaction* yang dirasakan pegawai tidak hanya terbentuk dari aspek kerjanya, tetapi juga dari kekuatan psikologis yang dimiliki individu dalam menghadapi tantangan pekerjaannya. Penelitian ini memperluas bukti empiris dalam literatur mengenai peran *psychological capital* khususnya pada konteks lembaga riset pemerintah seperti BRIN Karangsambung dengan lingkungan kerja yang dinamis dan selama ini masih relatif sedikit dieksplorasi dalam penelitian terdahulu. Temuan ini menunjukkan konsistensi hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Thanh NGO (2021) dan Hassan Kariri et al. (2023) mengenai *psychological capital* dan *job satisfaction*.

3. Penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, *work engagement* pegawai tidak hanya mengacu pada kondisi kognitif dan afektif saja, tetapi juga pada persepsi pegawai terhadap sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai faktor yang membentuk

work engagement pegawai PNS, khususnya pada konteks lembaga riset pemerintah yang masih relatif sedikit dieksplorasi dalam penelitian terdahulu. Temuan ini menunjukkan konsistensi hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Jankelová et al. (2021) dan Tian et al. (2023) mengenai *perceived organizational support* dan *work engagement*.

4. Penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, *work engagement* pegawai dapat terbentuk dari *psychological capital* yang dikelola dengan baik oleh organisasi, sehingga dapat mendorong mereka untuk memiliki energi lebih dalam menjalankan pekerjaan di tengah tuntutan tugas yang tinggi. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai peran *psychological capital* pada konteks BRIN Karangsambung sebagai lembaga riset pemerintah yang memiliki karakteristik kerja berbeda dan memperluas cakupan penelitian ke sektor publik yang selama ini masih jarang dieksplorasi dibanding sektor swasta. Temuan ini menunjukkan konsistensi hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh George et al. (2021) dan Niswaty et al. (2021) mengenai *psychological capital* dan *work engagement*.
5. Penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pegawai PNS

BRIN Karangsambung. Artinya, *work engagement* pegawai dapat terbentuk melalui *job satisfaction* yang dirasakan pegawai dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga mereka cenderung memiliki energi dan perhatian secara optimal dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai peran *job satisfaction* pada konteks organisasi pemerintah berbasis riset yang selama ini masih minim dieksplorasi dibandingkan sektor lainnya. Temuan ini menunjukkan konsistensi hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Nemțeanu et al. (2022) dan Nafis et al. (2023) mengenai *job satisfaction* dan *work engagement*.

6. Penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi tidak mendorong *work engagement* secara instan, tetapi harus melalui proses di mana pegawai merasakan *job satisfaction* terlebih dahulu, sehingga *job satisfaction* berperan dalam memperkuat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai peran *job satisfaction* sebagai mekanisme mediasi antara *perceived organizational support* dan *work engagement*, khususnya pada konteks lembaga riset pemerintah dan memperluas penggunaan model mediasi ini pada sektor publik yang selama ini lebih banyak diteliti pada sektor

swasta. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Nurul Iman dan Elly Yuniar Nitawati (2025) mengenai peran mediasi *job satisfaction* antara *perceived organizational support* dan *work engagement*.

7. Penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* pegawai PNS BRIN Karangsambung. Artinya, *work engagement* pegawai tidak langsung terbentuk dari modal psikologi yang dimiliki pegawai, tetapi terlebih dahulu mendorong terbentuknya *job satisfaction*, yang kemudian berperan dalam membentuk *work engagement* pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Penelitian ini menambah bukti empiris mengenai hubungan antara *psychological capital* dan *work engagement* melibatkan *job satisfaction* sebagai variabel yang menjembatani model empiris tersebut, khususnya pada konteks lembaga riset pemerintah yang masih minim untuk diteliti. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Zhang et al., 2023) mengenai peran mediasi *job satisfaction* antara *psychological capital* dan *work engagement*.