

BAB V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan data, kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada PNS di Puskesmas Kebumen I. Artinya ketika pimpinan semakin baik dalam menerapkan kepemimpinan transformatif hal itu akan meningkatkan secara signifikan kepuasan kerja pegawai.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja PNS di Puskesmas Kebumen I. Artinya semakin baik lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini akan meningkatkan secara signifikan kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I. Artinya ketika pimpinan semakin baik dalam menerapkan kepemimpinan transformatif hal itu akan meningkatkan secara signifikan kinerja pegawai.
4. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I. Artinya semakin baik lingkungan kerja non fisik dalam penelitian ini akan meningkatkan secara signifikan kepuasan kerja.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I. Artinya Kepuasan Kerja dalam penelitian ini berpengaruh terhadap Kinerja dengan dibuktikan hasil di atas, bahwa

tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Semakin baik kepuasan kerja PNS di puskesmas akan meningkatkan kinerja.

6. Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I. Artinya Kepuasan Kerja dalam penelitian ini dapat memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan dibuktikan hasilnya di atas, hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I. Artinya Kepuasan Kerja dalam penelitian ini dapat memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja dengan dibuktikan hasilnya di atas, hal ini menunjukkan Lingkungan Kerja Non Fisik tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja PNS, tetapi juga mampu meningkatkan Kinerja melalui peningkatan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk dijadikan bahan evaluasi bagi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Variabel yang digunakan untuk mengukur Kinerja Pegawai terbatas pada variabel Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik,

dan Kepuasan Kerja. Padahal, faktor lain seperti keselamatan dan Kesehatan kerja (K3), budaya organisasi, dan motivasi kerja juga berpotensi memengaruhi kinerja, namun belum dikaji dalam penelitian ini.

2. Pembagian angket tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh peneliti, tetapi harus dititipkan kepada pihak TU Puskesmas Kebumen I. Oleh sebab itu, dalam penelitian selanjutnya sebaiknya pembagian angket dilakukan sendiri dan pengisian angket dilaksanakan pada saat angket dibagikan pada Pegawai, dengan demikian dapat diperoleh jawaban yang benar-benar murni.
3. Penelitian ini hanya menggunakan data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner tertutup. Meskipun pendekatan ini efektif untuk mengukur hubungan antar variabel secara statistik dan dapat memberikan gambaran umum tentang kecenderungan responden, namun metode ini memiliki keterbatasan dalam menangkap makna yang lebih mendalam dari setiap jawaban. Kuesioner tertutup membatasi responden dalam mengekspresikan pandangan pribadi secara bebas, sehingga informasi yang bersifat subjektif, seperti alasan di balik persepsi terhadap kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, atau kinerja, tidak dapat tergali secara menyeluruh.

5.3. Implikasi

Implikasi dirumuskan berdasarkan temuan-temuan penelitian yang merupakan konsekuensi untuk mencapai kondisi ideal dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di Puskesmas Kebumen I supaya tujuan dapat tercapai. Implikasi dalam penelitian ini antara lain:

5.3.1. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan, maka implikasi secara praktis yang dapat dikemukakan penulis. sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen Puskesmas Kebumen I diharapkan dapat terus meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional melalui pemberian dukungan moral, keterlibatan langsung dalam pekerjaan, serta komunikasi yang efektif baik yang dilakukan secara formal maupun informal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Peningkatan penerapan kepemimpinan transformasional tersebut tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja pegawai, tetapi juga memberikan implikasi positif bagi Puskesmas Kebumen I secara keseluruhan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, pegawai akan lebih termotivasi, disiplin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pelayanan kesehatan. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di lingkungan puskesmas. Selain itu, suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif juga akan memperkuat citra Puskesmas Kebumen I sebagai fasilitas pelayanan kesehatan yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertahankan kondisi lingkungan kerja non fisik seperti terciptanya hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, kerja sama tim yang baik, serta adanya rasa saling menghargai antar pegawai dan pimpinan mampu meningkatkan kenyamanan dalam bekerja sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Peningkatan dan pemeliharaan lingkungan kerja non fisik tersebut tidak hanya berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai, tetapi juga memberikan dampak positif bagi Puskesmas Kebumen I secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal, meningkatkan koordinasi antarunit, serta meminimalkan terjadinya konflik dan miskomunikasi dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat, mempercepat proses kerja, serta menciptakan organisasi yang lebih efektif, efisien, dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia layanan publik.
3. Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Peningkatan kepuasan kerja tersebut juga memberikan dampak positif yang signifikan bagi Puskesmas Kebumen I secara keseluruhan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan bekerja lebih optimal, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, mempercepat penyelesaian tugas, serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja yang terjaga dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang stabil, meningkatkan citra positif Puskesmas Kebumen I di mata masyarakat, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap kualitas layanan yang diberikan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada individu pegawai, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen I. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu memastikan bahwa kepemimpinan transformasional terus dilaksanakan secara optimal dan berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian dukungan moral, keterlibatan langsung dalam pekerjaan, serta komunikasi yang efektif baik yang dilakukan secara formal maupun informal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penerapan kepemimpinan transformasional yang konsisten juga memberikan dampak positif yang signifikan bagi Puskesmas Kebumen I secara keseluruhan. Kinerja pegawai yang meningkat akan berdampak pada meningkatnya kualitas

dan kecepatan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, tercapainya target kerja organisasi secara lebih efektif, serta meningkatnya efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terarah, meningkatkan koordinasi antarpegawai, serta memperkuat citra Puskesmas Kebumen I sebagai institusi pelayanan kesehatan yang profesional, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

5. Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen I. Oleh karena itu, pihak manajemen Puskesmas Kebumen I diharapkan dapat terus menjaga lingkungan kerja non fisik agar tetap mendukung aktivitas kerja pegawai. Hal ini dapat diwujudkan dengan terciptanya hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, kerja sama tim yang baik, serta adanya rasa saling menghargai antar pegawai dan pimpinan mampu meningkatkan kenyamanan dalam bekerja sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Peningkatan dan pemeliharaan lingkungan kerja non fisik yang kondusif tersebut juga memberikan dampak positif bagi Puskesmas Kebumen I secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang harmonis akan mendorong peningkatan produktivitas pegawai, memperlancar koordinasi antarunit kerja, serta meminimalkan terjadinya konflik dan miskomunikasi dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kesehatan kepada masyarakat,

mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, serta memperkuat citra Puskesmas Kebumen I sebagai institusi pelayanan publik yang profesional, responsif, dan berkualitas.

6. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, manajemen Puskesmas Kebumen I diharapkan mempertahankan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pemberian motivasi, perhatian individual, inspirasi, serta dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketika pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan mendapatkan dukungan dari pimpinan, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat. Tingginya kepuasan kerja tersebut selanjutnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Peningkatan kepemimpinan transformasional yang konsisten juga memberikan dampak positif bagi Puskesmas Kebumen I secara keseluruhan. Meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat, tercapainya target program kerja secara lebih efektif, serta meningkatnya efisiensi dalam pelaksanaan tugas operasional. Selain itu, kondisi kerja yang lebih kondusif dan kolaboratif akan memperkuat koordinasi antarpegawai, mengurangi tingkat kesalahan kerja, serta meningkatkan citra Puskesmas Kebumen I sebagai fasilitas pelayanan

kesehatan yang profesional, terpercaya, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

7. Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, manajemen Puskesmas Kebumen I diharapkan dapat terus menjaga lingkungan kerja non fisik yang baik, seperti terjalinnya hubungan yang harmonis antarpegawai, komunikasi yang efektif, kerja sama tim yang solid, serta dukungan dari atasan. Ketika pegawai merasakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif, mereka akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Peningkatan dan pemeliharaan lingkungan kerja non fisik yang positif tersebut juga memberikan dampak yang signifikan bagi Puskesmas Kebumen I secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang harmonis akan meningkatkan efektivitas koordinasi antarpegawai, memperlancar proses penyelesaian pekerjaan, serta mengurangi potensi terjadinya konflik dan miskomunikasi dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat, meningkatnya efisiensi kerja, serta terbentuknya citra positif Puskesmas Kebumen I sebagai instansi pelayanan publik yang profesional, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

5.3.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan di atas, maka implikasi secara teoritis yang dapat dikemukakan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hal ini berarti semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Didin Ritaudin dan Moh. Mukhsin (2022) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya adalah memberikan penguatan empiris pada konteks sektor publik, khususnya Puskesmas Kebumen I, bahwa teori kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan pada organisasi umum atau sektor swasta, tetapi juga efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di instansi pelayanan kesehatan pemerintah. Dengan demikian, penelitian ini memperluas generalisasi temuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara konsisten di lingkungan Puskesmas mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

2. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat Lingkungan Kerja Non Fisik maka akan semakin tinggi pula tingkat Kepuasan Kerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Denny Aditya Dwiwarman dan Rivan Ardiyansyah (2025) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian terdahulu adalah memberikan penguatan bukti empiris pada konteks sektor pelayanan publik, khususnya di Puskesmas Kebumen I, bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga memperluas penerapan teori lingkungan kerja non fisik dalam konteks organisasi pemerintahan, khususnya pada instansi pelayanan kesehatan, yang menekankan pentingnya hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi pula Tingkat Kinerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hasil penelitian ini

sejalan dengan penelitian Desi Lestari BR Ginting Suka (2025) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja. Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya adalah memberikan penguatan bukti empiris pada konteks sektor pelayanan kesehatan di instansi pemerintah (Puskesmas Kebumen I), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tetap efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi hasil penelitian terdahulu, tetapi juga memperluas penerapan teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pelayanan kesehatan pemerintah, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai PNS di Puskesmas.

4. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat Lingkungan Kerja Non Fisik maka akan semakin tinggi pula tingkat Kinerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Desi Lestari BR Ginting Suka (2025) yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap Kinerja. Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya adalah memberikan penguatan bukti empiris dalam konteks sektor publik, khususnya pada instansi pelayanan kesehatan (Puskesmas Kebumen I), bahwa lingkungan kerja non fisik tetap

menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi hasil penelitian terdahulu, tetapi juga memperluas penerapan konsep lingkungan kerja non fisik dalam meningkatkan kinerja pegawai pada lingkungan birokrasi pelayanan kesehatan pemerintah.

5. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja PNS Puskesmas Kebumen I. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Didin Ritaudin dan Moh. Mukhsin (2022) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya adalah memberikan penguatan bukti empiris dalam konteks sektor publik, khususnya pada Puskesmas Kebumen I, bahwa kepuasan kerja tetap menjadi faktor penting yang menentukan peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi hasil penelitian terdahulu, tetapi juga memperluas penerapan teori kepuasan kerja dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan pemerintah, khususnya dalam meningkatkan kinerja PNS di lingkungan Puskesmas.

6. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh

karena itu, manajemen Puskesmas Kebumen I diharapkan mempertahankan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pemberian motivasi, perhatian individual, inspirasi, serta dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketika pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan mendapatkan dukungan dari pimpinan, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat. Tingginya kepuasan kerja tersebut selanjutnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Didin Ritaudin dan Moh. Mukhsin (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya adalah memberikan penguatan bukti empiris dalam konteks sektor publik, khususnya pada Puskesmas Kebumen I, bahwa mekanisme peningkatan kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional sekaligus memperluas penerapannya dalam lingkungan pelayanan kesehatan pemerintah, di mana kepuasan kerja terbukti menjadi variabel penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

7. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, manajemen Puskesmas Kebumen I diharapkan dapat terus menjaga lingkungan kerja non-fisik yang baik, seperti terjalinnya hubungan yang harmonis antarpegawai, komunikasi yang efektif, kerja sama tim yang solid, serta dukungan dari atasan. Ketika pegawai merasakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif, mereka akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Didin Ritaudin dan Moh. Mukhsin (2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya adalah memberikan penguatan bukti empiris dalam konteks sektor publik, khususnya pada Puskesmas Kebumen I, bahwa kepuasan kerja menjadi variabel penting yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi hasil penelitian terdahulu, tetapi juga memperluas penerapan teori lingkungan kerja non fisik dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan pemerintah, di mana kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.