

BAB V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kepuasan kerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat kepuasan kerja pegawai.
3. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kinerja pegawai.
4. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat kinerja pegawai.

5. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin meningkat kinerja pegawai.
6. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.
7. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

5.2. Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas, maka dapat dikemukakan keterbatasan yaitu :

1. Penelitian ini hanya dilakukan di satu instansi, yaitu Puskesmas Kebumen II. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan untuk puskesmas lain atau instansi pelayanan publik lainnya yang memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda.
2. Penelitian ini belum mampu mengungkapkan secara keseluruhan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Puskesmas Kebumen II, hanya terbatas pada faktor kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan kepuasan kerja. Faktor lain yang kemungkinan berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, *perceived organizational support*, atau *organizational citizenship behavior*, tidak dibahas dalam penelitian ini.

5.3. Implikasi

Implikasi pada penelitian ini ada dua yaitu implikasi praktis dan implikasi teoritis. Implikasi praktis merujuk pada manfaat atau kontribusi penelitian terhadap peningkatan kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II, sedangkan implikasi teoritis berhubungan dengan manfaat atau kontribusi penelitian terhadap pengembangan teori-teori terkait kepemimpinan transformasional, kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

5.3.1 Implikasi Praktis

Berdasarkan simpulan yang telah dijelaskan di atas, penulis memberikan implikasi praktis yang dapat diterapkan di Puskesmas Kebumen II sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Kebumen II. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kepuasan kerja pegawai. Untuk mempertahankan pengaruh positif ini, kepala puskesmas diharapkan dapat mempertahankan penerapan kepemimpinan transformasional melalui kegiatan apel pagi yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk membangun semangat kerja dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif bagi pegawai. Adapun sebagai upaya pengembangan, kepala puskesmas dapat menyediakan forum aspirasi sederhana yang dilakukan secara berkala di luar kegiatan formal, sehingga pegawai memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, kendala, maupun ide perbaikan. Dengan kondisi tersebut membuat pegawai merasa diperhatikan dan adanya kedekatan emosional antara kepala puskesmas dan pegawai dapat terus terjaga, sehingga mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil penelitian kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Kebumen II. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin meningkatkan kepuasan kerja. Untuk mempertahankan pengaruh positif ini, Puskesmas Kebumen II diharapkan dapat menjaga konsistensi kompetensi pegawai yang telah sesuai dengan bidang pekerjaannya, baik dalam pelayanan kesehatan maupun administrasi, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih percaya diri dan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya. Adapun sebagai upaya pengembangan, dapat mengadakan kegiatan forum berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) secara berkala di luar jam kerja yang diikuti antar sesama pegawai. Kegiatan ini difokuskan pada diskusi mengenai kendala teknis dalam pelayanan maupun manajemen dan cara penyelesaiannya. Dengan adanya kegiatan tersebut, setiap pegawai dapat saling memperkaya wawasan dan keterampilan praktisnya, sehingga mereka merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugas sehari-hari.

3. Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin meningkatkan kinerja pegawai. Dalam peningkatan kinerja pegawai, kepala puskesmas diharapkan dapat terus mengoptimalkan pemberian arahan dan motivasi khususnya melalui kegiatan apel pagi sebagai sarana penyampaian target kerja agar pegawai lebih terarah dan bertanggung jawab.

Adapun sebagai upaya pengembangan, untuk meningkatkan kualitas dan akurasi kerja, kepala puskesmas dapat membuat penyusunan lembar kontrol kualitas (*checklist*) mandiri untuk setiap unit kerja yang bertujuan untuk memudahkan pegawai dalam memverifikasi kelengkapan laporan secara mandiri sebelum diajukan. Dengan berbagai upaya tersebut, produktivitas dan kualitas kerja pegawai dan meningkat.

4. Berdasarkan hasil penelitian kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai semakin meningkatkan kinerja pegawai. Puskesmas Kebumen II diharapkan dapat terus mengoptimalkan kompetensi pegawai yang telah sesuai dengan bidang tugasnya, sehingga pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan menghasilkan kualitas kerja yang baik. Sikap kerja seperti saling membantu antar rekan kerja dan tanggap terhadap keluhan masyarakat juga perlu terus dijaga supaya pelaksanaan tugas berjalan lebih efektif. Adapun sebagai upaya pengembangan, perlu melakukan pemetaan kebutuhan pelatihan secara berkala dan menyeluruh bagi seluruh unit kerja. Materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing unit, baik tenaga kesehatan maupun penunjang/pendukung kesehatan. Dengan upaya tersebut, setiap pegawai dapat

meningkatkan pengetahuan dan keahliannya sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.

5. Berdasarkan hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin meningkatkan kinerja pegawai. Puskesmas Kebumen II diharapkan dapat menjaga kondisi kepuasan kerja pegawai yang sudah baik, sehingga pegawai tetap memiliki rasa senang dan antusias dalam menyelesaikan pekerjaan. Adapun sebagai upaya pengembangan, dapat membuat program penyegaran suasana (*workplace refreshment*) secara rutin. Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan kebersamaan (*gathering*) sederhana, sesi makan bersama, dan *games* yang diikuti oleh seluruh pegawai. Kegiatan ini bertujuan untuk menjaga stabilitas antusiasme kerja dan menciptakan rasa senang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat meminimalisir keluhan akibat kejenuhan kerja.

5.3.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan simpulan yang telah dijelaskan di atas, penulis memberikan implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan dan motivasi, membuka ruang bagi pegawai untuk menyampaikan kendala maupun keluhan, dan memberikan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi dapat menciptakan rasa nyaman dan kedekatan emosional antar pegawai dan pemimpin. Kondisi tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lindawati & Parwoto (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan rasa nyaman dalam bekerja, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lestari et al., (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kinerja pegawai. Pemimpin yang memberikan keteladanan, arahan dan motivasi melalui kegiatan apel pagi, evaluasi kinerja, serta dorongan untuk menyelesaikan laporan lebih awal dapat membuat pegawai bekerja lebih terarah dan bertanggung jawab. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dewi et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keahlian sesuai dengan bidangnya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan standar yang ditetapkan. Selain itu, sikap kerja yang baik seperti membantu sesama rekan kerja dan tanggap terhadap keluhan masyarakat mampu mendukung

kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dwijyanthi et al., (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai, maka semakin meningkat kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, seperti menyenangi pekerjaannya dan antusias dalam menyelesaikan tugas, maka pegawai akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lestari et al., (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II melalui kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan

meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi. Pemimpin yang mampu memberikan keteladanan, arahan, motivasi, serta perhatian terhadap kendala pegawai dapat menciptakan rasa nyaman sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, sehingga kinerja pegawai meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri & Meria (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kebumen II melalui kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya, serta sikap kerja yang baik cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih efektif. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga kinerja pegawai meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratama et al., (2024) yang menyatakan

bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

