

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner mengenai keadilan distributif dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keadilan yang dirasakan perawat dalam memperoleh imbalan dan hasil kerja sesuai dengan kontribusinya, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi hubungan dan suasana kerja non fisik yang dirasakan perawat belum menjadi faktor yang menentukan kepuasan kerja dalam penelitian ini.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keadilan yang dirasakan perawat, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja non fisik yang baik dapat mendukung perawat dalam melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan perawat, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Dengan demikian, Keadilan Distributif dapat meningkatkan Kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan Kepuasan Kerja.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja tidak berlangsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

5.2 Keterbatasan

1. Penelitian ini belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor yang mempengaruhi kinerja perawat hanya terbatas keadilan distributif, lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja perawat.
2. Penelitian ini melibatkan subjek yang terbatas, yaitu hanya menggunakan perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen dan sampel yang digunakan hanya berjumlah 50 perawat intensif. Oleh karena itu, hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perawat di RSUD dr. Soedirman Kebumen maupun rumah sakit lainnya.

5.3 Implikasi

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

5.3.1 Implikasi Praktis

1. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat. Artinya semakin baik keadilan distributif maka akan meningkatkan kepuasan dan kinerja perawat. Hal ini sangat jelas memberikan pesan bagi manajemen RSUD dr. Soedirman Kebumen bahwa sistem pembagian imbalan yang adil dan proporsional bukan sekedar urusan administratif, melainkan fondasi utama yang menentukan kualitas layanan intensif kepada pasien. Perawat yang bertugas di unit ICU, ICCU, PICU, dan NICU setiap

harinya berhadapan dengan kondisi pasien kritis yang menuntut kewaspadaan penuh, kecepatan pengambilan keputusan klinis, dan tanggung jawab moral yang besar sehingga ketika pengorbanan tersebut tidak diimbangi dengan imbalan yang setimpal, rasa tidak adil akan menggerogoti semangat dan kualitas kerja mereka secara perlahan. Oleh karena itu, manajemen perlu mengevaluasi dan menyesuaikan sistem tunjangan risiko, insentif kinerja, serta pola penghargaan agar benar-benar mencerminkan besarnya kontribusi dan risiko yang ditanggung perawat intensif. Transparansi dalam proses penilaian kinerja juga perlu diperkuat sehingga setiap perawat memahami dengan jelas dasar penilaian yang digunakan dan merasa diperlakukan secara setara karena keadilan yang dirasakan secara nyata oleh perawat akan berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja dan dorongan untuk memberikan kinerja terbaik dalam setiap tindakan keperawatan.

Selain aspek imbalan dan insentif risiko tersebut, keadilan distributif yang dirasakan perawat juga sangat dipengaruhi oleh tata kelola hak cuti. Di unit kritis seperti ICU, ICCU, PICU, dan NICU RSUD dr. Soedriman Kebumen yang memiliki beban psikologis tinggi, pembatasan ketat cuti tahunan maksimal 3 hari berturut-turut berpotensi memicu inersia kerja jika beban pengganti tidak didistribusikan secara proporsional. Manajemen tidak boleh hanya terpaku pada aturan birokrasi baku, melainkan wajib menyusun peta

silang kompetensi (cross-scheduling) antarperawat agar tugas delegasi saat rekan sejawat cuti tidak menumpuk pada personel yang sama. Lebih lanjut, guna meredam potensi kecemburuan sosial akibat perbedaan regulasi cuti melahirkan antara perawat PNS (3 bulan) dan PPPK (2 bulan), pihak manajemen dapat memberikan kompensasi non-moneter berupa prioritas penyusunan sif yang lebih fleksibel bagi perawat PPPK pascamelahirkan. Kehadiran organisasi yang responsif dan adil dalam mempermudah birokrasi pengajuan cuti kepentingan khusus (seperti duka atau keluarga sakit) lewat sistem digitalisasi, akan memperkuat rasa dihargai secara setara, sehingga perawat intensif tetap termotivasi dan organisasi terhindar dari stagnasi kualitas pelayanan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap kinerja perawat namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat. Mengandung dua pesan sekaligus bagi manajemen RSUD dr. Soedirman Kebumen. Pertama, kondisi hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, serta kerja sama tim yang solid di unit intensif terbukti secara nyata menggerakkan kinerja perawat, artinya manajemen tidak perlu menunggu kepuasan kerja meningkat terlebih dahulu untuk merasakan dampak perbaikan lingkungan non fisik pada kualitas pelayanan. Pimpinan unit intensif khususnya kepala ruang perlu mengambil peran aktif sebagai pemimpin yang suportif dan

komunikatif memberikan arahan yang jelas sebelum pergantian shift, membuka ruang diskusi bagi perawat untuk menyampaikan kendala klinis, serta secara konsisten memberikan umpan balik dan apresiasi yang tulus atas kerja keras tim. Kedua, belum signifikannya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja menjadi sinyal bahwa kualitas hubungan interpersonal dan iklim psikologis di unit intensif masih memerlukan perhatian lebih mengingat tingginya tekanan kerja di lingkungan kritis dapat memengaruhi kualitas interaksi sosial antar perawat. Manajemen perlu merancang program yang secara khusus memperkuat kekompakan tim, seperti kegiatan refleksi klinis bersama, support antar perawat, serta program kesejahteraan psikologis yang membantu perawat mengelola tekanan kerja sehingga ke depannya lingkungan kerja non fisik yang baik tidak hanya mendorong kinerja tetapi juga mampu membentuk kepuasan kerja yang lebih bermakna dan berkelanjutan.

3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Artinya, kepuasan kerja terbukti menjadi penentu terkuat yang menggerakkan kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen, melampaui faktor-faktor lainnya dalam penelitian ini. Temuan ini memberikan pesan yang sangat jelas bagi manajemen RSUD dr. Soedirman Kebumen bahwa upaya terbesar dalam meningkatkan kinerja perawat seharusnya diarahkan pada

hal-hal yang secara nyata menyentuh dan membangun rasa puas mereka terhadap pekerjaan secara mendalam. Perawat yang merasa puas terhadap pekerjaannya tidak hanya hadir secara fisik untuk menjalankan tugas, melainkan hadir secara utuh dengan semangat yang terjaga, dedikasi yang konsisten, dan dorongan internal yang kuat untuk memberikan pelayanan terbaik kepada setiap pasien kritis yang membutuhkan pertolongan. Kondisi ini sangat relevan dalam konteks pelayanan unit intensif yang menuntut perawat bekerja dengan volume tindakan tinggi, kecepatan respons yang optimal, dan ketelitian yang tidak boleh terganggu oleh ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, manajemen perlu merancang program peningkatan kepuasan kerja yang menyeluruh dan berkelanjutan mulai dari penguatan budaya organisasi yang secara konsisten membangun kebanggaan dan semangat tim perawat, program pengembangan karier yang memberikan harapan dan arah yang jelas, hingga sistem apresiasi yang mampu membuat setiap perawat merasa benar-benar diakui atas kontribusi dan pengorbanan yang mereka berikan setiap harinya. Ketika manajemen berhasil menciptakan kondisi di mana perawat tidak hanya kompeten secara klinis tetapi juga merasa bermakna, dihargai, dan bangga dengan profesinya, maka peningkatan kinerja yang berkelanjutan akan terwujud dengan

sendirinya sebagai buah nyata dari kepuasan kerja yang sesungguhnya.

5.3.2 Implikasi Teoritis

1. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat keadilan distributif maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Memperluas pemahaman bahwa rasa keadilan beban dan tanggungjawab perawat menjadi aspek penting yang berperan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan tersebut tercermin dari kedisiplinan perawat dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Jameel et al., 2020) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bahwa dalam konteks pekerjaan berbasis profesi dengan tekanan tinggi seperti perawat unit intensif, kepuasan kerja tidak semata-mata terbentuk dari kualitas hubungan interpersonal dan kerja sama tim, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh pemenuhan aspek yang bersifat fundamental

seperti keadilan dalam pembagian beban kerja dan transparansi sistem imbalan. Hal ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg yang menempatkan lingkungan kerja sebagai faktor hygiene faktor yang keberadaannya mencegah ketidakpuasan namun tidak secara otomatis menciptakan kepuasan kerja apabila faktor motivator lainnya belum terpenuhi (Azzahra et al., 2025). Dengan kata lain, meskipun kondisi hubungan kerja di unit intensif berjalan dengan baik, hal tersebut belum cukup untuk menggerakkan kepuasan kerja perawat secara bermakna selama aspek keadilan dan pengakuan atas kontribusi belum dirasakan secara proporsional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Malonda et al., 2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Memperluas pemahaman bahwa pemenuhan hak yang adil seperti pembagian intensif dan pembagian shift merupakan jangkar utama yang menumbuhkan rasa tanggung jawab pada perawat. Ketika perawat merasa dihargai, mereka akan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan menghasilkan output yang profesional bagi keselamatan pasien. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rogers et al., 2022)

yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Memperluas pemahaman bahwa komunikasi dengan atasan dengan baik dapat membentuk kinerja yang optimal. Kinerja yang baik tersebut menghasilkan kualitas dan kedisiplinan perawat di tempat kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh (Nuraena et al., 2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat.
5. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Memperluas pemahaman bahwa rasa mencintai dan menyayangi pekerjaan menjadi modal dasar di lapangan. Ketika perawat puas dengan perannya maka muncul motivasi untuk meningkatkan rasa kedisiplinan dan tanggung jawab bertugas. Dampak nyata dari kepuasan batin yaitu tingginya kualitas pelayanan dan ketepatan waktu saat menangani pasien. Hasil penelitian ini didukung oleh (Akbar et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja .

6. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, secara tidak langsung keadilan distributif melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Memperluas pemahaman bahwa transparansi pembagian insentif dan penghargaan tugas harus mampu menyentuh aspek emosional perawat dahulu hingga mereka mencintai pekerjaannya dan memiliki moral yang tinggi. Ketika kepuasan batin sudah terpenuhi, maka barulah muncul motivasi internal yang secara otomatis meningkatkan kinerja seperti lebih disiplin, dapat bekerjasama dengan baik, dan kualitas pelayanan yang optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Dalimunthe et al., 2023) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan peran mediasi kepuasan kerja.
7. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan penulis, secara tidak langsung lingkungan kerja non fisik melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat Instalasi Rawat Intensif RSUD dr. Soedirman Kebumen. Temuan ini memperluas pemahaman teoritis bahwa peran mediasi kepuasan kerja tidak bersifat universal dan sangat bergantung pada konteks organisasi serta karakteristik pekerjaan yang dihadapi. Meskipun hubungan dengan atasan berjalan baik, rasa puas tersebut bersifat mandiri dan tidak cukup mengubah output kerja mereka di lapangan. Dalam

lingkungan kerja intensif yang menuntut respons cepat, ketelitian klinis, dan pengambilan keputusan segera demi keselamatan pasien, efektivitas hubungan kerja dan koordinasi tim terbukti lebih langsung menggerakkan kinerja perawat dibandingkan melalui pembentukan kepuasan kerja terlebih dahulu. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2023) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi prediktor utama kinerja karena pada profesi dengan tuntutan tinggi, komitmen terhadap standar kerja dan tanggung jawab profesi menjadi penggerak kinerja yang jauh lebih dominan. Hal ini menunjukkan kinerja perawat tidak sepenuhnya digerakan oleh kenyamanan sosial, melainkan ada juga aspek keadilan di tempat kerja, seperti pembagian beban kerja dan insentif yang adil menjadi faktor paling kuat yang memicu kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sinarli et al., 2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan peran mediasi kepuasan kerja.