

BAB V SIMPULAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *QWL* yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Keselamatan kerja merupakan aspek *QWL* yang paling baik dirasakan oleh pegawai. Namun, penyelesaian konflik, partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan diri masih menjadi aspek yang relatif perlu mendapat perhatian. Perbaikan pada aspek-aspek tersebut berpotensi meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendukung loyalitas pegawai.
2. Semakin tinggi *PJ-Fit*, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Kesesuaian antara pegawai dan pekerjaannya membuat pegawai lebih nyaman dalam bekerja dan lebih loyal terhadap organisasi. Namun, aspek pemenuhan kebutuhan pegawai dan kesesuaian imbalan masih menjadi aspek yang relatif perlu mendapat perhatian untuk mendukung peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai.
3. Penelitian ini juga membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi pula loyalitas pegawai terhadap organisasi. Kepuasan terhadap rekan kerja, atasan, dan kesempatan promosi merupakan aspek yang paling baik dirasakan oleh pegawai. Sebaliknya, aspek pembayaran masih menjadi aspek yang relatif perlu

mendapat perhatian untuk semakin meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai.

4. Secara keseluruhan, loyalitas pegawai Puskesmas wilayah perkotaan tipe rawat jalan di Kabupaten Banjarnegara terbentuk melalui peran kepuasan kerja dalam memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kesesuaian pekerjaan. Loyalitas didukung oleh tingginya keselamatan kerja, kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta adanya kesempatan promosi. Namun, aspek penyelesaian konflik, partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, pengembangan diri, pemenuhan kebutuhan pegawai, dan kepuasan terhadap imbalan masih perlu mendapat perhatian. Oleh karena itu, peningkatan loyalitas pegawai perlu difokuskan pada perbaikan aspek-aspek tersebut guna meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

5.2 KETERBATASAN

Pelaksanaan penelitian ini memiliki suatu keterbatasan yang dapat digunakan sebagai evaluasi dan dapat dilakukan untuk perbaikan oleh peneliti lain kedepannya. Keterbatasan penelitian ini diantaranya yaitu:

1. Responden penelitian dibatasi pada pegawai puskesmas wilayah perkotaan di Kabupaten Banjarnegara sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk puskesmas wilayah pedesaan yang memiliki karakteristik berbeda seperti jumlah dan kepadatan penduduk serta instansi yang dilayani dan kondisi geografis wilayah kerja.

2. Responden penelitian dibatasi pada pegawai puskesmas yang memberikan pelayanan rawat jalan saja Hasil ini juga tidak dapat digeneralisikan untuk puskesmas rawat inap karena memiliki jumlah karyawan yang lebih banyak dan sistem kerja shift 24 jam dan dapat berbeda dalam hal kondisi kehidupan kerja maupun kesesuaian kerja pegawai yang tercipta.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel-variabel yang berkaitan dengan QWL, PJ Fit, Kepuasan dan Loyalitas Pegawai di Puskesmas perkotaan tipe rawat jalan saja, sehingga belum mencakup variabel lain yang mungkin turut memengaruhi Loyalitas.
4. Tingkat respons dan kejujuran responden dalam mengisi kuesioner tidak dapat sepenuhnya dikontrol, sehingga memungkinkan adanya ketidakakuratan data.

5.3 IMPLIKASI

1. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat sejumlah implikasi strategis yang dapat menjadi rekomendasi bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Banjarnegara serta manajemen puskesmas wilayah perkotaan tipe rawat jalan di Kabupaten Banjarnegara sebagai berikut.

a. Penguatan mekanisme penyelesaian konflik internal

Langkah ini penting, mengingat tingginya intensitas kerja tim, koordinasi lintas profesi, dan tekanan pelayanan yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman maupun konflik di lingkungan kerja maka direkomendasikan:

- 1) Penyusunan *SOP* penanganan konflik yang adil dan transparan,

dengan mengatur mekanisme pelaporan, mediasi oleh penanggung jawab klaster, hingga eskalasi kepada Kepala Puskesmas, disertai jaminan kerahasiaan pelapor dan batas waktu penyelesaian guna mencegah berkembangnya konflik laten.

- 2) Optimalisasi forum evaluasi dan komunikasi internal berbasis perbaikan sistem, melalui penguatan fungsi Lokakarya Mini, Rapat Tinjauan Manajemen, dan rapat koordinasi program sebagai media evaluasi dan koordinasi yang berfokus pada analisis akar masalah sistem, bukan atribusi kesalahan individu, sehingga pegawai merasa lebih aman (*psychological safety*) dalam menyampaikan kendala maupun inovasi kerja.
 - 3) Penguatan komunikasi *interpersonal* dan budaya umpan balik konstruktif melalui pembudayaan komunikasi terbuka antarpegawai yang dapat diimplementasikan melalui *briefing evaluatif* singkat pasca pelayanan, diskusi kendala kerja antar tim, maupun coaching informal oleh atasan terkait perbaikan pelayanan.
 - 4) Peningkatan kapasitas kepemimpinan Kepala Puskesmas dan penanggung jawab klaster melalui pelatihan komunikasi efektif, manajemen konflik, dan mediasi sederhana guna memperkuat peran pimpinan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif.
- b. Peningkatan Partisipasi Pegawai dalam Pengambilan Keputusan Operasional Puskesmas.

Keterlibatan pegawai dalam proses kegiatan dapat meningkatkan rasa dihargai dan rasa memiliki terhadap puskesmas, sehingga pegawai lebih termotivasi dan lebih bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya, maka strategi yang dapat dilakukan seperti:

- 1) Pelibatan pegawai dalam siklus manajemen puskesmas melalui penyusunan perencanaan kegiatan, jadwal pelayanan, pembagian tugas program, serta evaluasi capaian pada Lokakarya Mini maupun Rapat Tinjauan Manajemen guna meningkatkan kualitas keputusan operasional dan tanggung jawab bersama terhadap program.
 - 2) Penyediaan kanal aspirasi yang responsif melalui optimalisasi media aspirasi seperti formulir digital dan forum diskusi internal, serta pemberian umpan balik yang jelas agar pegawai merasa pendapatnya dihargai dalam pengambilan keputusan.
 - 3) Pendelegasian wewenang melalui forum rutin, dengan memberikan kesempatan kepada penanggung jawab klaster maupun program untuk memimpin Lokakarya Mini, rapat program, atau apel pagi sebagai bentuk pengembangan kapasitas manajerial dan peningkatan rasa memiliki terhadap keberhasilan program.
- c. Perluasan kesempatan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai

Perluasan kesempatan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai perlu dilakukan untuk meningkatkan kapasitas, profesionalisme, serta kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan kesehatan, yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan serta memperkuat loyalitas pegawai, khususnya dalam aspek tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui:

- 1) Pemerataan akses pelatihan dan pengembangan kompetensi, perlu dilakukan melalui pemberian kesempatan yang setara bagi seluruh pegawai untuk mengikuti pelatihan, workshop, maupun seminar secara berkala sesuai kebutuhan organisasi, serta disesuaikan dengan tugas dan kompetensi pegawai, seperti pelatihan manajemen program, pelayanan promotif dan preventif, serta peningkatan kompetensi klinis.
 - 2) Peningkatan transparansi pengembangan karier ASN, melalui penyediaan informasi yang terbuka mengenai peluang pelatihan, pendidikan lanjutan, dan jenjang karier, dengan pemetaan career path yang dievaluasi secara berkala sehingga pegawai memiliki kejelasan arah pengembangan kapasitas dan karier profesionalnya.
- d. Penguatan Sistem Penghargaan Dan Transparansi Pengelolaan Imbalan ASN Puskesmas.

Mengingat sistem remunerasi ASN relatif telah diatur secara

standar, peningkatan persepsi penghargaan dapat dilakukan melalui:

- 1) Pemberian Apresiasi *Nonfinansial*, seperti tenaga kesehatan teladan, penghargaan inovasi pelayanan, pengakuan capaian program, kesempatan mengikuti pelatihan prioritas, serta pelibatan pegawai dalam kegiatan strategis puskesmas.
- 2) Peningkatan Transparansi Pengelolaan Imbalan (jasa pelayanan, TPP, dan penghargaan lainnya), melalui keterbukaan mekanisme penilaian dan pembagian insentif guna meminimalkan persepsi ketidakadilan serta meningkatkan pemahaman terhadap sistem penghargaan yang berlaku.

e. Peningkatan Kesesuaian Pemenuhan Kebutuhan Kerja Pegawai

Peningkatan PJ Fit pada aspek pemenuhan kebutuhan pegawai perlu dilakukan untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan kerja pegawai secara optimal, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas pegawai. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui:

- 1) Pengelolaan beban kerja yang proporsional, melalui penjagaan keseimbangan beban kerja dan pembagian tugas agar sesuai dengan kapasitas, kondisi kerja, dan kebutuhan pegawai.
- 2) Peningkatan respons terhadap kebutuhan kerja pegawai, melalui penguatan mekanisme komunikasi rutin formal dan informal guna mengidentifikasi kendala dan kebutuhan kerja secara cepat, sehingga dukungan, fasilitas, serta penyesuaian pekerjaan dapat

diberikan secara responsif. Mekanisme formal terintegrasi dengan optimalisasi forum evaluasi pada poin A.2, sedangkan mekanisme informal mengacu pada pembudayaan umpan balik konstruktif pada poin A.3.

Secara keseluruhan, peningkatan loyalitas pegawai puskesmas perlu dilakukan melalui perbaikan *QWL*, penguatan *PJFit*, dan peningkatan kepuasan kerja. Perbaikan *QWL* difokuskan pada penanganan konflik internal, peningkatan partisipasi pegawai, serta pengembangan kompetensi. Sementara itu, penguatan *PJ Fit* diarahkan pada sistem penghargaan yang adil, transparansi imbalan, pengelolaan beban kerja yang proporsional, dan komunikasi kerja yang lebih responsif sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Peningkatan kepuasan kerja melalui berbagai intervensi tersebut diharapkan dapat memperkuat loyalitas pegawai, khususnya pada aspek tanggung jawab kerja yang masih menjadi indikator terendah dalam penelitian ini dengan skor 3.37. Oleh karena itu, implementasi di tingkat operasional perlu didukung oleh kejelasan target kerja yang spesifik dan terukur, pembagian tugas yang adil dan terdokumentasi dalam POA, monitoring kinerja secara berkala melalui forum rutin, serta evaluasi kinerja yang berfokus pada perbaikan sistem dengan melibatkan pegawai secara aktif.

Dengan demikian, perbaikan *QWL* dan penguatan *PJ Fit*

perlu dilakukan secara terintegrasi melalui peningkatan kepuasan kerja guna mendukung loyalitas pegawai dan keberlanjutan kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas.

2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pembentukan loyalitas pegawai melalui *QWL*, *PJ Fit*, dan kepuasan kerja.

Pertama, temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan primer, pengaruh faktor organisasional seperti *QWL* terhadap loyalitas tidak bersifat langsung, tetapi bekerja melalui pembentukan evaluasi afektif pegawai berupa kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa loyalitas merupakan bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang diterima pegawai dari organisasi. Dalam penelitian ini, kualitas kehidupan kerja tidak secara langsung memengaruhi loyalitas pegawai, tetapi terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja melalui pengalaman kerja yang positif, lingkungan kerja yang mendukung, serta pemenuhan kebutuhan pegawai. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan konsep *QWL* dari Walton (1973) yang menekankan pentingnya kondisi kerja yang aman, adil, mendukung, dan memberikan kesempatan berkembang bagi pegawai. Dalam konteks penelitian ini, *QWL* berperan dalam menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan

meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya menjadi mekanisme utama dalam membentuk loyalitas pegawai.

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa *PJ Fit* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun secara langsung terhadap loyalitas pegawai. Temuan ini mendukung konsep *Person–Job Fit theory* dari Cable dan DeRue (2002) serta Kristof-Brown et al. (2005) yang menjelaskan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan pekerjaan berperan penting dalam membentuk sikap kerja positif. Ketika pegawai merasa pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan kemampuan, pengalaman, kebutuhan, dan harapannya, pegawai cenderung lebih nyaman, efektif, dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Temuan ini juga menunjukkan bahwa *PJ Fit* tidak hanya berperan sebagai antecedent kepuasan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas pegawai. Dengan demikian, loyalitas dapat terbentuk secara langsung melalui persepsi kesesuaian pekerjaan, serta diperkuat secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh *PJ Fit* terhadap loyalitas berlangsung melalui jalur langsung maupun tidak langsung..

Ketiga, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Temuan ini sejalan dengan konsep komitmen afektif dari Meyer dan Allen (1991), yang menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang positif dapat membentuk keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja yang tinggi

mendorong terbentuknya rasa memiliki, keterikatan, dan keinginan pegawai untuk tetap bertahan serta berkontribusi dalam organisasi, yang selanjutnya tercermin dalam loyalitas pegawai.

Keempat, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *QWL* dan *PJ Fit* terhadap loyalitas pegawai. Pada hubungan *PJ Fit* terhadap loyalitas, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*), sedangkan pada hubungan *QWL* terhadap loyalitas, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Temuan ini sejalan dengan pandangan Luthans (2006) serta Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif dan hasil evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam konteks penelitian ini, ketika pegawai menilai pekerjaannya secara positif, pegawai cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat, keinginan untuk bertahan, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang selanjutnya tercermin dalam loyalitas pegawai..

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas pegawai terbentuk melalui dua jalur, yaitu jalur langsung melalui kesesuaian individu dengan pekerjaan (*Person–Job Fit*), serta jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai respons terhadap kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual berupa kesesuaian pekerjaan, tetapi juga oleh faktor organisasional yang

membentuk pengalaman kerja positif melalui kepuasan kerja. Dengan demikian *Social Exchange Theory*, memberikan kerangka yang lebih komprehensif dalam menjelaskan loyalitas pegawai, khususnya pada organisasi pelayanan kesehatan.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris melalui pengujian model yang mengintegrasikan *QWL*, *PJ Fit*, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai pada organisasi pelayanan kesehatan primer. Model tersebut memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas pegawai di sektor publik, khususnya pada organisasi dengan karakteristik pekerjaan, tuntutan layanan, dan sistem kerja yang spesifik.

Kebaruan (*novelty*) penelitian terletak pada identifikasi perbedaan mekanisme pengaruh faktor organisasional dan faktor individual terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja. *QWL* terbukti memengaruhi loyalitas secara tidak langsung melalui mediasi penuh (*full mediation*), sedangkan *PJ Fit* memengaruhi loyalitas melalui jalur langsung maupun tidak langsung dengan mediasi parsial (*partial mediation*). Selain itu, penelitian dilakukan pada ASN puskesmas perkotaan tipe rawat jalan sebagai konteks organisasi pelayanan kesehatan primer yang masih relatif terbatas dalam literatur.