

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *servant leadership*, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai di UPT Puskesmas BL Limbangan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani belum cukup dirasakan atau belum menjadi faktor dominan yang membentuk kepuasan kerja.
2. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasakan keadilan dalam pembagian tugas, prosedur, maupun interaksi kerja cenderung lebih puas dalam bekerja.
3. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya, perilaku ekstra-role pegawai tidak serta-merta muncul dari gaya kepemimpinan melayani.
4. Keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Pegawai memandang keadilan sebagai standar minimum yang memang seharusnya diberikan organisasi, sehingga tidak menjadi pendorong bagi munculnya perilaku kerja ekstra.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai belum cukup kuat untuk mendorong mereka melakukan perilaku sukarela di luar peran formal.
6. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa

kepuasan kerja tidak mampu menjembatani hubungan antara *servant leadership* dan OCB.

7. Keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Artinya, meskipun keadilan organisasi meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut belum cukup untuk memunculkan perilaku kerja ekstra.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Praktis

1. Penguatan Praktik *Servant Leadership*
 - a. Pimpinan perlu meningkatkan aspek relasional dari gaya kepemimpinan melayani, seperti mendengarkan keluhan pegawai, memberikan empati, serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.
 - b. Pemimpin juga sebaiknya lebih sering memberikan apresiasi informal (ucapan terima kasih, pengakuan publik) untuk menumbuhkan rasa dihargai yang dapat memicu kepuasan dan keterikatan pegawai.
2. Meningkatkan Keadilan Organisasi
 - a. Manajemen perlu memastikan pembagian tugas dilakukan secara transparan dan sesuai beban kerja, agar pegawai tidak merasa terbebani atau diperlakukan tidak adil.
 - b. Prosedur kerja harus dirumuskan secara tertulis, konsisten, dan disosialisasikan ke seluruh pegawai sehingga tidak ada persepsi diskriminasi.
 - c. Atasan perlu menjaga sikap adil dalam interaksi interpersonal, misalnya memberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan karier, pelatihan, atau promosi jabatan.

3. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja
 - a. Puskesmas dapat mengadakan forum rutin (misalnya monthly meeting) sebagai sarana pegawai menyampaikan aspirasi dan mendapatkan umpan balik langsung dari pimpinan.
 - b. Menyediakan dukungan fasilitas kerja yang memadai (ruang kerja nyaman, peralatan medis yang memadai) untuk meningkatkan kenyamanan kerja seluruh pegawai.
 - c. Memberikan kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan atau workshop agar pegawai merasa berkembang dan dihargai.
4. Mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
 - a. Perlu dibangun budaya organisasi yang menekankan kolaborasi, rasa memiliki, dan solidaritas antarpegawai melalui kegiatan team building atau kegiatan sosial bersama.
 - b. Manajemen dapat menciptakan sistem penghargaan nonfinansial (misalnya “Pegawai Teladan” bulanan) untuk pegawai yang menunjukkan perilaku ekstra-role, sehingga pegawai termotivasi melakukan kontribusi di luar tugas formal.
 - c. Membatasi beban kerja berlebihan agar pegawai memiliki energi lebih untuk berkontribusi sukarela.
5. Implikasi untuk Organisasi Publik
 - a. Sebagai organisasi layanan kesehatan, Puskesmas perlu menyadari bahwa kepuasan kerja pegawai tidak otomatis memunculkan OCB. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan tambahan berupa peningkatan keterikatan emosional dan loyalitas pegawai.

- b. Pimpinan dapat menanamkan nilai prososial dan orientasi pelayanan publik sebagai bagian dari budaya kerja, sehingga pegawai terdorong untuk melakukan OCB bukan karena kewajiban, melainkan karena panggilan moral dan profesionalisme.

5.2.2 Saran Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi bahwa dalam konteks pelayanan publik kesehatan, keadilan organisasi lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja dibandingkan *servant leadership*. Namun, variabel-variabel lain seperti komitmen organisasi, iklim kerja, atau keterlibatan karyawan perlu dipertimbangkan dalam penelitian lanjutan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi OCB secara lebih utuh.

5.3 Implikasi

5.3.1 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen Puskesmas perlu lebih memfokuskan perhatian pada penerapan prinsip-prinsip keadilan organisasi secara konsisten dalam semua proses kerja. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang lebih personal dan memberdayakan masih perlu ditingkatkan agar mampu membentuk kepuasan dan mendorong OCB secara efektif.

5.3.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini mendukung teori keadilan organisasi sebagai faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Namun, hasil juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan OCB tidak selalu signifikan, yang membuka ruang untuk pengembangan model

teoritis baru yang mempertimbangkan variabel moderasi atau kondisi kontekstual seperti budaya organisasi atau tekanan kerja di sektor kesehatan publik.