BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Loyalitas Pegawai melalui Kepuasan Kerja, maka dapat disimpulkan beberapa hal, diantaranya sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung pada Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H1 diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi pegawai, maka loyalitas pegawai juga akan meningkat.
2. Pada variabel Pemberdayaan Pegawai tidak berpengaruh signifikan dan memiliki arah negatif secara langsung terhadap Loyalitas Pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H2 ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa pemberdayaan pegawai belum dapat mempengaruhi sikap loyal pegawai kepada instansi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung pada Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H3 diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka loyalitas pegawai juga akan meningkat.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung pada Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H4

diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat.

5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung pada Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H5 diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik pemberdayaan pegawai, maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung pada Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H6 diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan kemudian akan mengarah pada peningkatan loyalitas pegawai.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung pada Pemberdayaan Pegawai terhadap Loyalitas Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H7 diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik pemberdayaan pegawai, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan kemudian akan mengarah pada peningkatan loyalitas pegawai.
8. Berdasarkan pelaksanaan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat menjawab setiap hipotesis dalam penelitian ini, yaitu pada hipotesis pertama, hipotesis ketiga, hipotesis keempat, hipotesis kelima, hipotesis keenam, dan hipotesis ketujuh. Akan tetapi, untuk hasil hipotesis kedua tidak sesuai dengan hipotesis awal. Di mana pada hipotesis kedua

memiliki hasil bahwa pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap loyalitas pegawai. Selain itu, jika dikaitkan dengan SKP, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengelolaan kompensasi dan pemberdayaan pegawai yang lebih baik kedepannya, dikarenakan kompensasi dan pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja seorang pegawai.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, berikut ini beberapa implikasi yang didapatkan pada penelitian ini, yaitu:

1. Loyalitas Pegawai

   Ditemukan hasil analisis pada variabel loyalitas pegawai dengan indikator taat pada instansi, yaitu pada Y2 memperoleh skor tertinggi dibandingkan dengan pernyataan pada indikator lainnya. Pernyataan Y2 memiliki skor sebesar 4.531 dan berisi "Saya menghindari perilaku yang dapat merugikan instansi", Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai berusaha untuk menjaga nama baik instansi dari hal-hal yang dapat merugikan. Pada pernyataan Y2 ini menunjukkan pegawai berusaha untuk menjaga nama baik instansi, dengan cara menghindari hal-hal yang dapat merugikan instansi. Menghindari perilaku yang dapat merugikan instansi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas pegawai kepada instansi. Sebagai seorang pegawai, tentunya selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan, baik pilihan yang menuju hal positif maupun negatif. Menghindari perilaku yang merugikan dapat menunjukkan pilihan positif yang ingin pegawai lakukan

dan tujuannya adalah untuk menjauhi segala tindakan atau kebiasaan yang berpotensi menyebabkan kerugian, kerusakan, atau dampak negatif bagi instansi. Oleh sebab itu, karena nilai pada indikator tersebut sudah dinilai tinggi oleh responden, maka perlu untuk dipertahankan.

2. Kompensasi

   Pada variabel kompensasi, ditemukan nilai skor tertinggi sebesar 4.319 pada indikator tunjangan yang memiliki pernyataan "Sistem pemberian tunjangan adalah hal yang sepatutnya saya terima". Pada pernyataan X1.7 menunjukkan bahwa bagi pegawai, tunjangan bukan hanya sekadar keinginan, akan tetapi tunjangan merupakan hak yang patut diterima oleh pegawai berdasarkan perjanjian kerja maupun regulasi yang berlaku. Selain itu pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa pegawai melihat tunjangan sebagai bentuk apresiasi yang layak atau balas jasa atas setiap kontribusi dan pekerjaan yang telah pegawai lakukan bagi instansi, sehingga tunjangan tidak lagi dianggap tambahan saja, tetapi juga paket kompensasi yang layak diterima oleh setiap pegawai di instansi. Oleh sebab itu, karena nilai pada indikator tersebut sudah dinilai tinggi oleh responden, maka perlu untuk dipertahankan.

3. Pemberdayaan Pegawai

   Ditemukan hasil analisis pada variabel pemberdayaan pegawai dengan indikator kepercayaan diri (*confident*) pada X2.7 memperoleh skor tertinggi sebesar 4.080 dengan isi pernyataannya adalah "Saya yakin dengan kemampuan saya untuk menyelesaikan masalah terkait pekerjaan".

Berdasarkan pernyataan ini menunjukkan kemampuan seorang pegawai untuk menemukan solusi dalam tantangan atau kendala yang muncul dalam lingkup area pekerjaannya. Hal ini menunjukkan keyakinan pegawai berani menghadapi permasalahan dan hal ini melalui keterampilan dan pengalaman yang telah dijalani sebelumnya. Oleh sebab itu, karena nilai pada indikator tersebut sudah dinilai tinggi oleh responden, maka perlu untuk dipertahankan.

4. Kepuasan Kerja

   Pada variabel kepuasan kerja, ditemukan nilai skor tertinggi sebesar 4.142 pada indikator rekan kerja di Z10 yang berisi pernyataan "Hubungan saya dengan rekan kerja harmonis dan menyenangkan". Pada pernyataan pertama menunjukkan bahwa dalam dunia pekerjaan, rekan kerja merupakan hal yang dibutuhkan oleh antar pegawai dalam pelaksanaan kerja. Pegawai dengan rekan kerjanya membentuk tim maupun unit kerja dan pastinya setiap unit kerja memiliki tugas tertentu yang harus dikerjakan. Berdasarkan hasil ini dapat diketahui pegawai memiliki hubungan yang baik antar rekan kerjanya. Oleh sebab itu, karena nilai pada indikator tersebut sudah dinilai tinggi oleh responden, maka perlu untuk dipertahankan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Loyalitas Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* terdapat keterbatasan penelitian yang dialami oleh peneliti. Adapun keterbatasan penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini memiliki konsentrasi pada beberapa variabel, yaitu kompensasi, pemberdayaan pegawai, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai. Akan tetapi terdapat variabel lain yang juga dapat mempengaruhi loyalitas pegawai, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, ataupun juga pengembangan karir.
2. Pada penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai di Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Hukum, Organisasi, Kerja Sama, dan Hubungan Masyarakat, Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, dan unit kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perpustakaan Nasional RI, sehingga hasil dari penelitian ini tidak dapat sepenuhnya diterapkan dan disamaratakan dengan pegawai pada instansi lainnya, karena setiap instansi memiliki kondisi dan karakter subjek yang berbeda-beda.
3. Pada penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner *online* (Google Form) dan kuesioner secara manual (kertas), sehingga keterbatasan pada waktu dan tenaga juga menjadi keterbatasan dalam penelitian dikarenakan pengumpulan data berlangsung cukup lama.
4. Pada penelitian ini terdapat hasil pada hipotesis kedua yang tidak dapat diterima, yaitu pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap loyalitas pegawai. Hal ini dapat disebabkan oleh teori yang mendasari hipotesis peneliti tidak sepenuhnya berlaku atau tidak relevan pada konteks pegawai Perpustakaan Nasional RI, sehingga hipotesis yang diajukan tidak relevan dengan konteks penelitian ataupun juga tidak cocok

diterapkan pada sampel yang diteliti ini. Selain itu hal ini dapat disebabkan oleh persepsi dari responden yang tidak menganggap bahwa pemberdayaan dapat mempengaruhi sikap loyalnya terhadap instansi. Penyebab lainnya ialah waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan pada waktu yang kurang tepat, di mana instansi sedang menjalani perubahan yang mempengaruhi perilaku para pegawainya. Selain itu adanya kemungkinan lain ialah pegawai yang kurang teliti dalam pengisian kuesioner penelitian, sehingga memberikan jawaban yang bertentangan atau tidak konsisten dan akhirnya memengaruhi validitas data.

5.4 Rekomendasi bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat rekomendasi atau saran bagi penelitian selanjutnya, diantaranya sebagai berikut:

1. **Secara Akademis**

a. Rekomendasi atau saran bagi penelitian selanjutnya mengenai variabel ini, maka dapat mempertimbangkan dan melakukan pengecekan pada variabel lain yang dapat menjadi permasalahan dalam penelitian yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai, misalnya variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, maupun pengembangan karir.

b. Pada penelitian selanjutnya dapat melibatkan jumlah sampel dalam skala yang lebih besar dalam penelitian dan pengujiannya, supaya penelitian dapat lebih menyeluruh dan memperleh hasil yang lebih luas.

c. Pada penelitian selanjutnya dapat lebih memperluas penggunaan metode penelitian yang berbeda, seperti melalui pendekatan kualitatif dalam

wawancara dapat dilaksanakan pada pegawai di setiap unit kerja yang akan diteliti.

2. Secara Praktis

a. Pada variabel loyalitas pegawai, indikator menyukai pekerjaan yang dilakukan pada pernyataan Y15 memperoleh skor terendah sebesar 3.796 yang berisi pernyataan "Saya jarang bosan dengan pekerjaan yang saya lakukan". Pada pernyataan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kerja tentunya terdapat rasa bosan yang dirasakan oleh pegawai. Oleh sebab itu, hal ini menjadi masukan dari peneliti untuk instansi agar kepala unit kerja pada instansi dapat melibatkan pegawainya dalam tugas yang berbeda, sehingga dapat memunculkan ide kreativitas. Selain itu pegawai juga dapat mengembangkan diri dengan mengikuti hal, seperti kursus *online* mengenai bidangnya atau bidang lain yang menarik perhatian, sehingga hal tersebut dapat membuka perspektif baru dalam pekerjaan. selain itu perlunya kegiatan-kegiatan diluar pekerjaan yang dapat dilaksanakan oleh instansi, misalnya perlombaan dalam bidang tertentu untuk mengasah kreativitas dan memberikan warna dalam instansi.

b. Pada variabel kompensasi, di indikator fasilitas dengan pernyataan X1.12 memiliki skor terendah sebesar 3.540 dan berisi pernyataan "Instansi masih kurang dalam memberikan fasilitas yang memadai". Untuk pernyataan ini menunjukkan bahwa fasilitas menjadi salah satu hal yang perlu didukung oleh instansi untuk dapat memadai pegawai dalam menjalankan tugas yang lebih baik, sehingga dapat memudahkan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan

beserta tugas tanggung jawabnya. Oleh karena itu, hal ini menjadi masukan dari peneliti untuk instansi agar dapat meningkatkan fasilitas dalam rangka membantu pegawai untuk pelaksanaan kerja yang lebih efektif dan efisien.

c. Pada variabel pemberdayaan pegawai, di indikator kepercayaan (*trust*) pada X2.5 memperoleh skor terendah, yaitu 3.841 yang berisi pernyataan "Instansi harus mempercayai saya untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan yang berlebihan". Pada pernyataan ini sebagian pegawai tidak setuju dalam kepercayaan instansi untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan yang berlebihan. Berdasarkan hal ini dapat diketahui bahwa pegawai menginginkan adanya pegawasan yang lebih mendalam dalam pelaksanaan kerja, supaya menjaga agar pelaksanaan kerja dapat sesuai dengan standar operasional yang berlaku. Oleh sebab itu, hal ini menjadi masukan dari peneliti untuk instansi agar dapat mempercayai pegawai dalam pelaksanaan tugas tanpa pengawasan yang berlebihan.

d. Pada variabel kepuasan kerja, indikator supervisi pada pernyataan memperoleh skor terendah sebesar 3.522 dan isi pernyataannya ialah "Saya senang ketika memiliki pekerjaan yang banyak" Pada pernyataan ini menunjukkan bahwa pegawai belum menyetujui apabila dihadapkan pada pekerjaan yang banyak karena pekerjaan yang banyak membuat beban kerja berlebih yang dapat membuat pegawai menjadi kewalahan dan stres. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai tidak menyukai beban kerja yang berat karena hal ini dapat mengurangi produktivitas dan menghambat pengembangan karir bahkan membuat pegawai merasa tidak dihargai. Oleh karena itu, hal ini

menjadi masukan dari peneliti untuk instansi agar dapat melaksanaan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan takaran jumlah yang adil dan sesuai untuk setiap pegawai agar pegawai dapat menikmati dan nyaman dalam pelaksanaan kerja.