

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yaitu dua variabel independen, *Work-life Integration* (X1) dan Tuntutan Pekerjaan (X2), satu variabel mediasi, Kepuasan Kerja (Z), serta satu variabel dependen, Kesejahteraan Karyawan (Y). Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara daring (berbasis *Google Form*) kepada para Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Sawahlunto sebagai subjek penelitian. Pengumpulan data dilakukan selama dua pekan dan kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4.0* untuk meneliti hubungan dan pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana *Work-life Integration* dan Tuntutan Pekerjaan memengaruhi Kesejahteraan Karyawan, serta menganalisis peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi di instansi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang disajikan pada bab sebelumnya, beberapa kesimpulan dapat ditarik sebagai berikut:

1. *Work-life Integration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Sawahlunto. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik dan terintegrasi kehidupan kerja serta kehidupan pribadi seorang pegawai, maka akan semakin tinggi pula kesejahteraan menyeluruh (*wellbeing*) yang mereka rasakan.
2. Tuntutan Pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya tuntutan, beban kerja, serta tekanan waktu yang dialami oleh pegawai terbukti secara langsung menggerus dan menurunkan tingkat kesejahteraan mereka, terutama pada dimensi fisik.
3. *Work-life Integration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas dan kemampuan pegawai dalam mengelola batasan ranah keluarga dan karir secara harmonis

memberikan dorongan yang besar terhadap peningkatan rasa puas pada pekerjaannya.

4. Tuntutan Pekerjaan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Keberadaan tekanan atau tuntutan kerja di instansi ini tidak secara otomatis meruntuhkan kepuasan kerja para pegawai, yang mana hal ini sangat ditopang oleh tingginya stabilitas dan kepastian kerja (rendahnya *job insecurity*) yang mereka miliki sebagai aparatur instansi.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Karyawan. Temuan ini menyimpulkan bahwa apabila instansi berhasil memenuhi rasa puas pegawainya, seperti kecocokan gaji dan hubungan baik antar rekan kerja, maka kesejahteraan paripurna karyawan akan otomatis tercipta.
6. Kepuasan Kerja terbukti memediasi pengaruh *Work-life Integration* terhadap Kesejahteraan Karyawan. Kebijakan integrasi kerja-kehidupan tidak hanya menyumbang langsung pada kesejahteraan, tetapi juga memberikan efek ganda dengan cara melipatgandakan kepuasan kerja terlebih dahulu untuk kemudian meroketkan kesejahteraan karyawan secara tidak langsung.
7. Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Tuntutan Pekerjaan terhadap Kesejahteraan Karyawan. Karena tuntutan pekerjaan gagal memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, maka mata rantai pengaruhnya terputus. Penurunan kesejahteraan yang dialami pegawai adalah murni efek langsung dari beban kerja fisik, dan bukan diakibatkan oleh ketidakpuasan struktural terhadap instansi tempat mereka bekerja.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Sawahlunto, terdapat beberapa poin implikasi manajerial yang dapat dijadikan sebagai acuan perbaikan bagi instansi:

1. Berdasarkan temuan deskriptif yang menunjukkan rendahnya ketersediaan waktu luang untuk hobi dan kurangnya waktu pemulihan mental, implikasi manajerial taktis yang dapat diterapkan oleh Kantor Kementerian Agama

Kota Sawahlunto adalah perumusan kebijakan *Right to Disconnect* (Hak untuk Tidak Terhubung). Manajemen perlu merilis Standar Operasional Prosedur (SOP) internal yang mengatur pembatasan instruksi kerja, permintaan data, atau diskusi kedinasan melalui medium komunikasi daring di luar jam kerja efektif dan pada akhir pekan, kecuali dalam kondisi kedaruratan yang bersifat mendesak. Sebagai langkah kompensasi untuk memfasilitasi kebutuhan aktualisasi individu, instansi dapat merevitalisasi program kegiatan hari Jumat yang tidak hanya diisi dengan rutinitas senam, tetapi juga mengalokasikan waktu khusus bagi pegawai untuk menyalurkan kegiatan minat atau hobi bersama di lingkungan instansi. Kebijakan operasional ini diharapkan mampu menjadi batas protektif yang mencegah penetrasi tuntutan pekerjaan ke ranah personal, sehingga risiko kelelahan ekstrem (*burnout*) dapat ditekan dan kesehatan mental pegawai tetap terpelihara.

2. Terkait dengan tingginya keluhan terhadap volume tugas yang berdampak langsung pada rendahnya kesejahteraan fisik seperti munculnya keluhan sakit kepala dan pegal, pihak manajemen dituntut untuk melakukan intervensi operasional yang konkret. Mengingat mayoritas pegawai berada pada Seksi Pendidikan Madrasah, pemangkasan birokrasi administratif yang repetitif harus diwujudkan melalui penyederhanaan sistem pelaporan menjadi satu pintu (digitalisasi terintegrasi) guna mengurangi beban klerikal. Selain itu, manajemen perlu melakukan analisis beban kerja (*workload analysis*) yang objektif untuk memastikan distribusi tugas yang lebih proporsional. Sebagai upaya mitigasi kelelahan fisik harian, instansi dapat mengimplementasikan kebijakan peregangan ergonomis (*stretching*) singkat selama lima menit yang dipandu secara sentral pada jam-jam rawan kelelahan di pertengahan waktu kerja. Intervensi fisik dan sistemik ini secara langsung merespons akar permasalahan stresor operasional sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif dan tidak mengorbankan kesehatan jasmani aparatur.

3. Temuan mengenai tingginya fasilitas untuk mengikuti pelatihan yang berbenturan dengan rendahnya persepsi kejelasan peluang promosi menciptakan anomali stagnasi karir yang harus disiasati secara strategis. Mengingat struktur birokrasi pemerintahan terikat pada aturan pusat dengan ketersediaan kursi jabatan struktural yang sangat terbatas, manajemen perlu mengalihkan fokus strategi pembinaan karir dari promosi vertikal murni ke arah pengayaan pekerjaan (*job enrichment*). Kepala Kantor dapat menginisiasi pembentukan *Task Force* (tim kerja khusus) lintas seksi untuk menangani program-program inovasi daerah atau kepanitiaan strategis, dengan secara bergilir menunjuk pegawai-pegawai potensial sebagai ketua atau koordinator proyek. Pengakuan terhadap peran manajerial non-struktural yang dilegitimasi melalui Surat Keputusan (SK) ini akan memperkaya rekam jejak kompetensi pegawai, sekaligus memfasilitasi kebutuhan psikologis mereka akan rasa pencapaian (*sense of achievement*) dan pertumbuhan karir di tengah sempitnya peluang promosi struktural.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat dianggap sempurna atau mutlak. Keterbatasan-keterbatasan yang perlu dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel yang diteliti dalam riset ini masih sangat terbatas pada *Work-life Integration* dan Tuntutan Pekerjaan sebagai faktor independen, Kepuasan Kerja sebagai mediator, dan Kesejahteraan Karyawan sebagai variabel dependen. Masih banyak faktor organisasi maupun psikologis lain yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan karyawan yang belum terangkum dalam model ini.
2. Cakupan studi ini hanya terpusat dan difokuskan pada lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Sawahlunto. Hal ini mengakibatkan karakteristik iklim kerja, stabilitas status kepegawaian, dan struktur demografis pada instansi tersebut mungkin sangat berbeda jika dikomparasikan dengan

instansi pemerintah di daerah lain maupun perusahaan-perusahaan yang berada di sektor swasta.

3. Cakupan sampel penelitian ini hanya terbatas pada 122 pegawai dengan metode pengumpulan data yang murni mengandalkan instrumen kuesioner mandiri (*self-reported questionnaire*) yang disebarakan secara daring. Pendekatan pengisian mandiri ini membuat penelitian rentan terhadap bias persepsi responden (seperti *social desirability bias*), di mana jawaban yang diberikan oleh para pegawai mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan kondisi objektif di lapangan, melainkan lebih mencerminkan kondisi ideal yang diharapkan oleh pegawai bersangkutan.

5.4 Saran

Berdasarkan pembahasan dan beberapa keterbatasan dalam penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel lain guna memperluas pemahaman teoritis. Variabel yang dapat dipertimbangkan termasuk *Flexible Working Arrangement (FWA)*, *Job Insecurity*, *Burnout*, *Perceived Organizational Support*, maupun *Employee Engagement* yang diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika kesejahteraan pekerja.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas unit analisis dengan melibatkan beberapa instansi pemerintahan atau dinas lainnya, baik di tingkat kabupaten/kota maupun tingkat provinsi, sehingga hasil penelitian dapat lebih mencerminkan kondisi aparatur sipil negara secara makro. Selain itu, eksplorasi juga dapat diperluas dengan membandingkannya pada berbagai sektor industri atau organisasi lain di luar pelayanan publik, seperti perusahaan swasta, BUMN, perbankan, hingga rumah sakit yang memiliki karakteristik tekanan kerja (*job demands*) dan jaminan kerja yang jauh berbeda.

3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode pengambilan sampel yang lebih luas dengan menjangkau jumlah responden yang lebih banyak. Guna menetralkan bias persepsi yang sering terjadi pada kuesioner mandiri, peneliti selanjutnya juga sangat disarankan untuk memadukan pendekatan tersebut dengan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam (*in-depth interview*). Melalui pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) ini, hasil penelitian akan menjadi lebih komprehensif, representatif, dan aman untuk digeneralisasikan ke populasi pegawai yang lebih besar.

