

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, hasil analisis pengaruh konflik peran (konflik *intrarole*, konflik *intrasender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai) terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kecerdasan spiritual dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kinerja pegawai Puskesmas Kota XYZ secara umum berada dalam kondisi cukup baik yang ditunjukkan dengan TCR 65,95% dan *mean* 3,298. Meskipun berada dalam kriteria cukup baik, kinerja pegawai berada dalam tingkatan yang cenderung lebih berat kearah kurang baik (cukup baik dimulai ketika $TCR \geq 65\%$). Artinya jika permasalahan yang ada saat ini tidak segera diatasi, maka kinerja pegawai, terutama dari segi kinerja kontekstual yang berkaitan dengan kinerja tugas tambahan untuk mendukung tugas utamanya akan semakin menurun.
- b. Konflik *intrarole* yang dialami oleh pegawai puskesmas Kota XYZ secara umum berada dalam kondisi tidak baik yang ditunjukkan oleh TCR (Total Capaian Responden) sebesar 39,03% dengan kriteria tidak baik. Akan tetapi ketika pengaruh konflik ini dilihat terhadap kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai secara umum tidak terdapat pengaruh yang signifikan karena pekerjaan yang dilakukan sejalan dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh

seorang tenaga kesehatan secara umum, seperti altruisme (kepedulian), keadilan, dan empati.

- c. Konflik *intrasender* yang dialami oleh pegawai puskesmas Kota XYZ secara umum berada dalam kondisi tidak baik yang ditunjukkan oleh TCR (Total Capaian Responden) sebesar 44,82% dengan kriteria tidak baik. Hal ini sejalan dengan permasalahan yang ditemukan selama penelitian yang mana sebagian besar pegawai harus menjalankan tugas yang tidak sesuai dengan kapabilitas yang dimilikinya karena keterbatasan sumber daya manusia dengan kualifikasi yang sangat dibutuhkan oleh puskesmas. Berdasarkan profil responden terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang perawat dan kebidanan yang lebih dekat dengan tugas-tugas perawatan yang meskipun dilakukan sehari-hari di puskesmas tapi bukan menjadi tujuan utama organisasi. Akan tetapi jika dikaitkan dengan kecerdasan spiritual konflik ini tidak berpengaruh signifikan karena tidak menyebabkan pemaknaan yang diperoleh dari pekerjaan menjadi berkurang. Namun jika dihubungkan dengan kinerja konflik ini berpengaruh signifikan karena berhubungan dengan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- d. Konflik *interrole* yang dialami oleh pegawai puskesmas Kota XYZ secara umum berada dalam kondisi tidak baik yang ditunjukkan oleh TCR (Total Capaian Responden) sebesar 44,16% dengan kriteria tidak baik. Akan tetapi ketika pengaruh konflik ini dilihat terhadap kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai secara umum terlihat bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan.

Artinya, meskipun pegawai mengalami konflik karena banyaknya peran yang ia jalankan baik itu dalam keluarga, di masyarakat, maupun dalam pekerjaan, hal itu tidak mengganggu pemaknaan yang diperoleh oleh pegawai terkait dengan pekerjaannya. Begitu juga jika konflik ini dikaitkan dengan pekerjaan. Dikarenakan profesi yang mereka jalankan tidak menyita waktu berlebihan dan menawarkan kompensasi yang sesuai yang dapat dimanfaatkan dalam menjalankan peran lainnya, konflik ini dinilai tidak begitu berpengaruh pada kinerja pegawai.

- e. Ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai yang dialami oleh pegawai puskesmas Kota XYZ secara umum berada dalam kondisi tidak baik yang ditunjukkan oleh TCR (Total Capaian Responden) sebesar 45,51% dengan kriteria tidak baik. Hal ini sejalan dengan permasalahan yang ditemukan bahwa karena kapabilitasnya yang tidak sepenuhnya mumpuni, pegawai berfokus pada arahan yang diberikan terkait dengan apa yang harus ia selesaikan yang mana arahan ini terkadang berubah seiring berjalannya waktu karena adanya penyesuaian yang harus dilakukan pegawai karena kurangnya kapabilitas untuk menjalankan tugas. Meskipun dari segi jangka waktu menjadi ASN sebagian besar pegawai sudah cukup lama menjadi ASN namun dalam prosesnya tidak semua pegawai menghabiskan masa kerjanya di puskesmas. Disamping itu, kurangnya bimtek dan pelatihan terkait dengan tugas yang harus dilakukan membuat hal ini menjadi semakin sulit untuk pegawai. Ketika dikaitkan dengan kecerdasan spiritual hal ini mengganggu pemaknaan yang diperoleh pegawai terkait

dengan pekerjaannya. Begitu juga jika dikaitkan dengan kinerja, konflik ini dapat mempengaruhi kinerja terutama sehubungan dengan kinerja kontekstual yang berada di level terendah dari semua dimensi kinerja individu, yang mana hal ini berkaitan dengan keterampilan kerja, pencarian solusi kreatif, serta inisiatif pegawai.

- f. Kecerdasan spiritual pada pegawai puskesmas kota XYZ secara umum berada dalam kriteria kurang baik. Hal ini dapat dilihat melalui nilai TCR sebesar 63,19%. Hal ini sejalan dengan observasi awal dimana pegawai menunjukkan beberapa wujud dari kecerdasan spiritual dalam kehidupan pekerjaannya. Meskipun ketika mengalami konflik peran tidak semua permasalahan bisa ditingkatkan melalui kecerdasan spiritual. Namun dengan meningkatkan kecerdasan spiritual kinerja individu dapat ditingkatkan sebesar 36.5%.

5.2 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan pemaparan dalam bab-bab sebelumnya, sehubungan dengan konflik peran (konflik *intrarole*, konflik *intrasender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai) yang dialami pegawai dan kaitannya pada kinerja pegawai puskesmas Kota XYZ, hanya variabel konflik *intrasender* serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika dihubungkan dengan peran variabel kecerdasan spiritual sebagai mediasi, hanya variabel ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai yang berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti mengusulkan beberapa implikasi penelitian yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, Puskesmas Kota XYZ perlu melakukan peninjauan terkait dengan beban kerja pegawai. Sebab respon pegawai terkait dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan berada dalam kriteria tidak baik. Dengan kata lain pegawai merasa tidak memiliki jumlah pekerjaan yang tepat untuk diselesaikan. Peninjauan diharapkan bisa menjawab kondisi apakah beban kerja yang dijalankan oleh pegawai dirasa masih kurang atau malah melebihi kemampuannya.
2. Puskesmas Kota XYZ perlu melakukan perekrutan dan seleksi yang disesuaikan dengan kebutuhan utama puskesmas seperti tenaga kesehatan yang memiliki latar belakang gizi dan kesehatan lingkungan serta latar belakang lainnya yang dinilai masih kurang. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi terkait dengan upaya preventif dalam mencegah penyakit dapat dilakukan dengan baik tidak hanya sekadar diselesaikan. Jika dilakukan hal ini diharapkan dapat mengurangi konflik *intrasender* pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan terutama sehubungan dengan kemampuan dan kapabilitas untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Jika rekrutmen kurang memungkinkan dan kondisi sekarang masih tetap harus dipertahankan, puskesmas Kota XYZ perlu memberikan perhatian penuh terutama sehubungan dengan ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai (*mean 2,275*). Hal ini

dapat ditekan dengan memanfaatkan sistem penilaian elektronik yang sudah ada (sehubungan dengan TPP) dan didukung dengan melakukan *briefing* di pagi hari dan evaluasi sebelum jam kerja berakhir, supaya atasan bisa melakukan evaluasi langsung terkait dengan progres pekerjaan yang dilakukan pegawai, dan membuat pegawai tidak merasa diberikan arahan yang berlebihan selama proses penyelesaian tugas.

4. Diperlukan tambahan pelatihan dan bimbingan teknis terkait dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai puskesmas Kota XYZ yang ada saat ini. Bentuk pelatihan bisa saja bersifat formal ataupun non-formal selama hal itu mendukung penyelesaian tugas. Pelatihan dan bimbingan teknis yang diberikan bisa saja meliputi pelatihan komunikasi kesehatan (yang akan berhubungan dengan kegiatan promosi kesehatan yang dilakukan), pelatihan teknis terkait dengan penggunaan komputer dan media yang dapat mendukung kegiatan promosi kesehatan puskesmas, pelatihan terkait dengan pelayanan yang baik (untuk membantu dalam menjalankan kegiatan rutin seperti posyandu, dan perawatan), serta pelatihan terkait dengan tugas tambahan yang diberikan (seperti pelatihan untuk menyusun laporan keuangan untuk bendahara). Bentuk bimtek dan pelatihan ini diharapkan bisa menekan konflik peran dari segi konflik *intrasender* dan ekspektasi serta permintaan yang bertentangan dan standar evaluasi yang tidak sesuai. Sebab pegawai bisa diberdayakan sepenuhnya sesuai kecakapan mereka sehingga kinerja individu dapat ditingkatkan.

5. Puskesmas Kota XYZ dapat meningkatkan kecerdasan spiritual pegawai untuk mendorong peningkatan kinerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat pegawai merasa pekerjaannya bermakna. Puskesmas Kota XYZ tidak hanya dapat memanfaatkan kegiatan religius seperti kegiatan keagamaan seperti yang selama ini dilakukan, tetapi juga dapat menambahkan kegiatan-kegiatan *self development* seperti cara mengatasi konflik kerja-keluarga, pemahaman terhadap *inner-self* atau diri sendiri, manajemen keuangan, atau juga dengan menciptakan lingkungan kerjayang kondusif untuk pegawai (baik dari segi hubungan atasan-bawahan, hubungan antar pegawai) yang dinilai dibutuhkan oleh pegawai. Diharapkan selain merasa bahwa mereka bisa membantu orang lain melalui pekerjaannya, pegawai juga merasa mendapatkan ‘sesuatu’ yang dapat mengembangkan dirinya an membuat pekerjaan terasa lebih bermakna.
6. Puskesmas Kota XYZ dapat memberikan penghargaan pada pegawai dengan kinerja baik untuk meningkatkan motivasi seluruh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Hanya saja penilaian harus disesuaikan tidak hanya berdasarkan input pada aplikasi (yang sudah dihargai dengan pemberian tambahan penghasilan pegawai), tetapi juga dari segi kualitas penyelesaian tugas yang mana dalam hal ini dapat dinilai dari berbagai lini
7. Puskesmas Kota XYZ dapat memanfaatkan *360⁰ review* dalam memberikan penghargaan yang dimaksudkan sebelumnya. Dalam hal ini penilaian tidak hanya datang dari satu pihak seperti atasan, tetapi juga dari

rekan kerja, serta pasien ataupun pihak lain yang terlibat langsung dengan pegawai selama menyelesaikan tugas.

8. Puskesmas Kota XYZ dapat memberikan kesempatan untuk pegawai mengembangkan inovasi sendiri terkait dengan penyelesaian pekerjaannya selama tidak bertentangan dengan etika profesi yang telah diatur. Inovasi misalnya dapat dilakukan sehubungan dengan kegiatan promosi kesehatan yang selama ini dilakukan dengan pola yang sama. Kegiatan misalnya bisa dilakukan dengan acara demo masak di masyarakat yang didalamnya menyelipkan nilai-nilai perilaku hidup bersih dan sehat terkait dengan pengolahan makanan dan berbagai inovasi lainnya yang dapat disesuaikan dengan kelompok sasarannya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dijalankan ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Sampel penelitian pada puskesmas Kota XYZ yang dalam penelitian ini hanya didasarkan atas golongan kepangkatan pegawai saja.
2. Variabel dependen yang dilibatkan dalam penelitian ini untuk melihat konflik peran hanyalah keempat dimensi yang ada dalam konflik peran (Konflik *intrarole*, konflik *intersender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai).
3. Variabel mediasi yang digunakan pada penelitian ini adalah kecerdasan spiritual.

4. Pertanyaan terbuka yang diajukan hanya dua item dan tidak menjadi fokus responden saat pengisian kuesioner.
5. Objek penelitian ini merupakan instansi pemerintah dengan struktur organisasi yang lebih rigid dan fleksibilitas yang tidak terlalu luas.

5.4 Saran Penelitian

Sehubungan dengan hasil yang dibahas dalam penelitian ini, peneliti menjabarkan beberapa saran untuk penelitian kedepannya:

1. Akan lebih baik kedepannya sampel penelitian bisa diarahkan juga pada bidang pekerjaan yang dijalankan supaya konflik peran yang dialami bisa diidentifikasi lebih detail sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Meskipun nilai *R-square* dalam penelitian ini terhadap kinerja pegawai cukup besar (51,5%), penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan variabel dependen lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, beban kerja, ataupun variabel lainnya yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain disamping kecerdasan spiritual yang dapat menjembatani hubungan antara konflik peran yang dialami pegawai dengan kinerja seperti komitmen organisasi, inovasi, motivasi, *self-efficacy*, ataupun variabel lainnya yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.
4. Kurangnya kesungguhan responden dalam mengisi jawaban dalam pertanyaan terbuka berupa masukan dan saran. Kedepannya responden

dapat diarahkan untuk mengisi bagian tersebut supaya arah implikasi penelitian bisa menyorot apa yang dibutuhkan responden dengan lebih baik.

5. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada objek yang berbeda. Sebab konflik peran yang dialami pada objek penelitian berbeda bisa saja memberikan hasil signifikansi yang berbeda sehubungan dengan latar belakang pekerjaan yang berbeda.

