BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab IV, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Inclusive Leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Employee Performance* memiliki nilai *t-statistic* sebesar 0,845, yang berada di bawah nilai kritis 1,96, sehingga hipotesis pertama tidak memperoleh dukungan empiris. Temuan ini mengindikasikan penerapan kepemimpinan inklusif di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan persepsi pegawai terhadap praktik kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan menghargai keberagaman belum menjadi faktor utama yang memengaruhi pencapaian kinerja.

2. Self Awareness berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,909, yang melebihi nilai kritis 1,96, sehingga hipotesis kedua diterima. Temuan ini membuktikan peningkatan tingkat kesadaran diri pegawai berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja. Pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengenali potensi, memahami keterbatasan, mengendalikan perilaku, serta melakukan evaluasi terhadap tindakan yang dilakukan cenderung mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi

3. Work Place Facility berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,943, yang lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil tersebut mengindikasikan ketersediaan

fasilitas kerja yang memadai mampu mendukung efektivitas pelaksanaan tugas, meningkatkan efisiensi proses kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai. Semakin baik kualitas fasilitas kerja yang disediakan organisasi, semakin besar pula peluang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh pihak RSUD hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan strategi pengelolaan sumber daya manusia di RSUD Ki Ageng Selo Wirosari. Manajemen rumah sakit perlu mengembangkan program yang berorientasi pada peningkatan *Self Awareness* pegawai. Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan kompetensi personal, program *coaching* dan *mentoring*, evaluasi kinerja secara berkala, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam melakukan refleksi diri, mengenali potensi yang dimiliki, serta memperbaiki kelemahan yang dapat memengaruhi kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Organisasi perlu mempertahankan sekaligus meningkatkan kualitas *Work Place Facility* sebagai salah satu faktor pendukung utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Penyediaan fasilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional, didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, efisien, dan berkualitas sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Meskipun *Inclusive Leadership* belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*, bukan berarti penerapannya dapat diabaikan. Manajemen tetap perlu melakukan evaluasi terhadap implementasi kepemimpinan inklusif

melalui peningkatan kompetensi kepemimpinan, penguatan komunikasi interpersonal, serta penciptaan budaya kerja yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas peran pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang harmonis serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

5.3 Implikasi Teori

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan memperkuat bukti empiris *Self Awareness* dan *Work Place Facility* merupakan determinan yang berperan penting dalam meningkatkan *Employee Performance*. Temuan ini sejalan dengan teori *Resource-Based View (RBV)* yang dikemukakan oleh Barney, yang menjelaskan sumber daya organisasi, baik yang berasal dari aspek internal individu maupun lingkungan organisasi, dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, *Self Awareness* merepresentasikan sumber daya internal yang melekat pada individu pegawai, sedangkan *Work Place Facility* merupakan sumber daya organisasi yang mendukung pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, optimalisasi sumber daya manusia dan penyediaan lingkungan kerja yang mendukung dapat menjadi bagian penting dalam mendorong pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

Pengaruh positif *Self Awareness* terhadap *Employee Performance* menunjukkan kemampuan pegawai dalam mengenali potensi diri, memahami keterbatasan, mengelola perilaku, serta melakukan evaluasi terhadap tindakan yang dilakukan merupakan aspek yang mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Temuan tersebut sejalan dengan Teori Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence Theory*) yang dikembangkan oleh Goleman, khususnya aspek self-awareness yang menekankan kemampuan individu dalam mengenali kondisi emosional, kekuatan, kelemahan, nilai, serta dorongan yang ada

dalam dirinya. Kesadaran terhadap kondisi diri memungkinkan pegawai memahami bagaimana karakteristik dan perilakunya dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan serta interaksi dengan lingkungan kerja. Semakin baik kemampuan pegawai dalam memahami dan mengendalikan dirinya, semakin besar kemungkinan pegawai mampu menentukan tindakan yang tepat, mempertahankan perilaku kerja yang produktif, serta menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan teoritis *Self Awareness* merupakan kompetensi personal yang dapat mendukung terciptanya perilaku kerja produktif dan peningkatan kinerja pegawai.

Di sisi lain, hasil penelitian juga membuktikan *Work Place Facility* memengaruhi positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan ketersediaan fasilitas kerja yang memadai tidak hanya berfungsi sebagai sarana penunjang operasional, tetapi juga menjadi faktor strategis yang mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) dari Herzberg, Mausner, dan Snyderman, yang menjelaskan kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi sikap dan pengalaman individu dalam bekerja. Fasilitas kerja yang memadai dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman, mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tugas, serta memungkinkan pegawai menggunakan waktu dan sumber daya secara lebih efektif. Selain itu, temuan tersebut juga dapat dipahami melalui perspektif *Social Exchange Theory* dari Blau, yaitu ketika organisasi menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung, pegawai dapat memandang hal tersebut sebagai bentuk perhatian dan dukungan organisasi yang kemudian mendorong munculnya respons positif melalui peningkatan kontribusi dan kinerja. Oleh karena itu, penyediaan fasilitas kerja yang memadai dapat dipandang sebagai investasi organisasi dalam menciptakan kondisi yang mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Sebaliknya, penelitian ini menemukan *Inclusive Leadership* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Temuan tersebut memberikan indikasi efektivitas kepemimpinan inklusif tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja pegawai secara langsung. Hasil ini dapat dijelaskan melalui *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh House, yang menyatakan efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian perilaku pemimpin dengan karakteristik bawahan, karakteristik tugas, serta situasi lingkungan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif yang memberikan ruang partisipasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap keberagaman belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi perilaku dan hasil kerja pegawai. Selain itu, berdasarkan *Contingency Theory of Leadership,* efektivitas gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan situasi yang dihadapi. Oleh sebab itu, karakteristik organisasi, budaya kerja, sistem pengelolaan sumber daya manusia, karakteristik pekerjaan, serta faktor individual pegawai dapat menjadi kondisi yang memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Employee Performance*. Temuan ini memperkaya kajian empiris mengenai kepemimpinan inklusif dengan menunjukkan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja bersifat kontekstual dan tidak selalu bersifat langsung, sehingga masih diperlukan pengujian lebih lanjut pada karakteristik organisasi dan lingkungan kerja yang berbeda.

5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian ini hanya memasukkan tiga variabel independen, yaitu *Inclusive Leadership, Self Awareness,* dan *Work Place Facility*, sebagai determinan *Employee Performance*. Hasil analisis menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0,570, yang mengindikasikan model penelitian hanya mampu menjelaskan 57,0% variasi *Employee Performance,* sedangkan 43,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang belum dimasukkan ke dalam model

penelitian. Dengan demikian, masih terdapat peluang untuk mengembangkan model penelitian melalui penambahan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, *employee engagement*, komitmen organisasi, budaya organisasi, maupun kompetensi pegawai.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai RSUD Ki Ageng Selo Wirosari, sehingga karakteristik responden, budaya organisasi, serta sistem manajemen yang berlaku pada institusi tersebut dapat memengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu, temuan penelitian ini memiliki keterbatasan dalam aspek generalisasi dan belum tentu dapat menggambarkan kondisi pada organisasi lain yang memiliki karakteristik berbeda.

3. Penelitian ini menggunakan desain penelitian cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Konsekuensinya, penelitian ini belum mampu menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel maupun dinamika perilaku pegawai dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *longitudinal* agar mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perubahan pengaruh antarvariabel dari waktu ke waktu.