

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini menganalisis dinamika relasi kekuasaan dan kecerdasan emosional dalam konteks buruknya pelayanan pemimpin di lima OPD Kabupaten Bengkulu Selatan. Berdasarkan analisis terhadap 23 informan, penelitian ini menjawab lima rumusan masalah sebagai berikut:

1. Pertama, relasi kekuasaan terbentuk melalui struktur hierarkis formal namun terganggu oleh ketidakhadiran sistematis pimpinan (tingkat kehadiran 38-71%). Hal ini menciptakan *vacuum* kepemimpinan yang memaksa pegawai mengambil inisiatif tanpa dukungan memadai, melemahkan legitimasi otoritas formal dan memicu restrukturisasi informal relasi kekuasaan.
2. Kedua, terdapat *gap* persepsi signifikan dalam pemaknaan buruknya pelayanan pemimpin. Pegawai memaknainya sebagai pengabaian yang menurunkan motivasi kerja, pimpinan membenarkannya sebagai konsekuensi tuntutan struktural jabatan eselon II, sedangkan masyarakat mengalami dampak langsung berupa lambatnya pelayanan (781 pengaduan dalam 9 bulan), inkonsistensi prosedur, dan hilangnya kepercayaan terhadap institusi pemerintah.
3. Ketiga, dinamika emosional didominasi frustrasi (hambatan pelaksanaan tugas), kekecewaan (ekspektasi tidak terpenuhi), dan ketidakpastian (minimnya komunikasi strategis). Kecerdasan emosional berperan krusial dalam memediasi dampak negatif pegawai dengan EI tinggi mampu mengelola emosi,

mempertahankan motivasi intrinsik, dan membangun solidaritas horizontal sebagai mekanisme dukungan alternatif.

4. Keempat, strategi adaptif pegawai mencakup: (1) kolaborasi horizontal melalui jaringan komunikasi informal dan *peer support*, (2) inisiatif mandiri melalui pembelajaran otodidak dan pengambilan keputusan operasional tanpa arahan pimpinan, dan (3) reorientasi motivasi dari eksternal ke intrinsik. Strategi ini memungkinkan pegawai mengisi kekosongan kepemimpinan namun menciptakan beban emosional jangka panjang.
5. Kelima, dampak terhadap kualitas layanan publik termanifestasi dalam penurunan efisiensi (*delay* 7-14 hari), inkonsistensi prosedur, dan fragmentasi layanan. Implikasi organisasional meliputi penurunan kepuasan pegawai, melemahnya budaya pelayanan prima, terhambatnya inovasi, dan erosi kepercayaan publik yang mengancam legitimasi pemerintah daerah.

**Tabel 5. 1**  
**Sintesis Temuan Penelitian**

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kode Utama</b>
Relasi Kekuasaan	Pembentukan & gangguan	Struktur hierarkis; ketidakhadiran sistematis (38-71%); vacuum kepemimpinan; restrukturisasi informal; delegasi tanpa dukungan
Makna Buruknya Pelayanan	Perspektif pegawai, pimpinan, masyarakat	Pengabaian & penurunan motivasi; justifikasi struktural eselon II;

Tema	Kategori	Kode Utama
		lambatnya layanan & hilang kepercayaan (781 pengaduan)
Dinamika Emosional	Emosi dominan & peran EI	Frustrasi, kekecewaan, ketidakpastian; pengelolaan emosi; motivasi intrinsik; solidaritas horizontal; mekanisme kompensasi
Strategi Adaptif	Kolaborasi, inisiatif, reorientasi	Jaringan informal & peer support; pembelajaran otodidak; keputusan operasional mandiri; motivasi eksternal → intrinsik; beban emosional jangka panjang
Dampak Layanan Publik	Operasional & organisasional	Delay 7-14 hari; inkonsistensi prosedur; fragmentasi layanan; penurunan kepuasan pegawai; budaya lemah; hambatan inovasi; erosi kepercayaan publik

Sumber: Analisis Data Penelitian, 2025

Tabel 5.1 merupakan sintesis temuan penelitian yang mengorganisasikan lima tema utama sesuai rumusan masalah. Setiap tema dipecah menjadi kategori spesifik dengan kode-kode analitis hasil *Open Coding* dan *Axial Coding* yang muncul konsisten dalam data wawancara, observasi, dan dokumentasi dari 23

informan. Kode-kode ini telah diverifikasi melalui triangulasi sumber data dan triangulasi informan, berfungsi sebagai *audit trail* yang menghubungkan temuan empiris dengan kerangka teoretis penelitian.

Penelitian ini mengungkap paradoks organisasional: pegawai mengembangkan resiliensi individual melalui kecerdasan emosional dan strategi adaptif, namun sistem mengalami disfungsi struktural. Kecerdasan emosional pegawai, meskipun krusial dalam memitigasi dampak negatif, tidak dapat menggantikan kebutuhan fundamental akan kepemimpinan efektif. Temuan ini menekankan urgensi perbaikan sistem kepemimpinan di instansi pemerintah daerah melalui pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, pemberdayaan pegawai, dan kehadiran aktif dalam menjalankan fungsi kepemimpinan.

Temuan penelitian ini bersifat kontekstual pada organisasi pelayanan publik tingkat daerah dengan karakteristik ketidakhadiran pimpinan yang sistematis. Generalisasi hasil penelitian ke konteks organisasi lain memerlukan pertimbangan cermat terhadap perbedaan karakteristik struktural, budaya organisasi, dan dinamika kepemimpinan yang mungkin berbeda secara signifikan."

## **5.2. Saran**

Berdasarkan temuan penelitian, berikut saran yang diajukan:

### **a) Saran untuk Pemerintah Kabupaten Bengkulu Selatan**

Menetapkan standar kehadiran minimal kepala dinas (70% hari kerja efektif per bulan) dengan sistem monitoring digital dan mekanisme *reward-punishment* yang konsisten. Menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan

transformasional periodik yang mencakup komunikasi efektif, kecerdasan emosional, dan pemberdayaan pegawai. Merestrukturisasi sistem delegasi wewenang dengan memperkuat peran pejabat di bawah kepala dinas melalui pendelegasian formal tertulis untuk keputusan operasional. Membentuk sistem monitoring pelayanan publik berbasis digital yang dapat diakses pimpinan daerah untuk memantau kinerja OPD secara *real-time*.

**b) Saran untuk Kepala Dinas dan Pimpinan OPD**

Mengalokasikan waktu khusus untuk interaksi langsung dengan pegawai melalui morning briefing mingguan, one-on-one meeting dua minggu sekali, dan forum terbuka bulanan. Mengembangkan sistem komunikasi digital untuk konsultasi cepat ketika di luar kantor, namun tidak menggantikan komunikasi tatap muka. Mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dengan memberikan apresiasi konsisten, memfasilitasi pengembangan pegawai, dan melibatkan pegawai dalam keputusan strategis. Meningkatkan kecerdasan emosional melalui pelatihan untuk memahami kebutuhan emosional pegawai dan membangun relasi positif.

**c) Saran untuk Pegawai**

Memperkuat kolaborasi horizontal dengan membentuk peer learning community terstruktur sambil tetap melakukan advokasi kepada pimpinan untuk perbaikan sistem. Mengembangkan kecerdasan emosional melalui pelatihan mandiri untuk mengelola stres dan membangun emotional resilience. Menyampaikan aspirasi kepada pimpinan secara konstruktif melalui jalur formal yang tersedia.