BAB VI
PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bab ini akan dipaparkan pembahasan penelitian, dengan mengaitkan hasil penelitian dengan telaah teoritik dan empirik yang sudah di paparkan pada bab sebelumnya. Pembahasan penelitian ini akan diuraikan pada setiap variable, yang terdiri dari karakteristik individu, kompetensi, iklim organisasi, konflik peran dan kinerja pegawai, selanjutnya pembahasan pengaruh antar variable tersebut, ringkasan temuan serta implikasi penelitian.

6.1.1 Pengaruh karakteristik individu terhadap konflik peran Badan Pengelolaan Keungan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan analisis deskriptif variable karakteristik individu pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang dinilai tertinggi adalah sikap yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Selanjutnya pada kepentingan atau minat dan indikator kepribadian yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Indikator karakteristik individu yang dinilai paling rendah adalah pengalaman masa lalu yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variable konflik peran menunjukan indikator yang dinilai paling tinggi yaitu Time Basic conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Selanjutnya indikator yang terendah adalah behavior basic conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi).

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat mempersepsikan bahwa karakteristik individu yang dimiliki oleh mereka bukan bagian terpenting dalam menciptakan konflik peran.

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki karakter sikap bahwa dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa mempengaruhi ketegangan, keterlibatan dalam menciptakan rasa puas yang dapat memunculkan konflik peran. akan tetapi pada kenyataannya pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat mempersepsikan bahwa dalam bekerja karakteristik individu tidak bisa menghindari terjadinya konflik peran dalam organisasi.

Hasil estimasi menunjukkan koefisien pengaruh karakteristik individu terhadap konflik peran menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai CR dan p-value dibawah taraf signifikansi. Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah bernilai (negatif). Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap konflik Pegawai

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. (**H_1 ditolak**).

Hasil penelitian ini tidak mengonfirmasi teori yang dikembangkan oleh (Freud, 1923) dalam (Bischof, 1970) mencoba memahami sistem kepribadian manusia, dengan membangun model kepribadian yang saling berhubungan dan menimbulkan ketegangan satu sama lain. Konflik dasar dari tiga sistem kepribadian tersebut menciptakan energi psikis individu. Energi dasar ini menjadi kebutuhan insting individu yang menuntut pemuasan. Tiga sistem tersebut adalah id, ego dan superego. Freud juga mengemukakan bahwa kehidupan jiwa memiliki tiga tingkat kesadaran yakni, sadar *(conscious)*, prasadar *(pre conscious)* dan tak sadar *(unconscious)*. Teori tentang *work life balance* yang dikemukakan oleh Nwagbara and Akanji (2012:89) menggambarkannya seperti ketika kehidupan individu dengan jelas terpisah menjadi dua bidang yang terlihat: pekerjaan dan kehidupan, dengan yang pertama seringkali memiliki batasan negatif pada yang terakhir.

Karakteristik yang dimiliki oleh individu terutama pada sikap dan kepribadian tidak dapat menciptakan konflik peran, dikarenakan konflik peran dalam suatu organisasi pasti akan terjadi bukan dikarenakan oleh faktor sikap dan kepribadian. Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat menempatkan diri bahwa memiliki sikap dan kepribadian yang baik merupakan hal yang penting untuk dimiliki agar dapat memperoleh kinerja yang baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi.

6.1.2 Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan analisis deskriptif variable karakteristik individu pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang dinilai tertinggi adalah sikap yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Kepentingan atau minat dan indikator kepribadian yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Indikator karakteristik individu yang dinilai paling rendah adalah pengalaman masa lalu yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan menunjukan indikator kinerja karyawan yang dinilai tertinggi adalah kuantity (kategori tinggi), dan yang dinilai terendah adalah keandalan (kategori tinggi).

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah mempersepsikan bahwa kinerja karyawan dapat dilaksanakan secara maximal jika seorang karyawan memiliki karakteristik individu yang tinggi (baik dalam segi sikap maupun kepribadian). Hasil estimasi menunjukkan koefisien pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai CR

dan p-value sesuai dengan taraf signifikansi. Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah bernilai (positif), artinya semakin tinggi karakteristik individu maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dapat diterima (**H_2 diterima**).

Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Robbins (2009:29) mengemukakan bahwa karakteristik individu terkait dengan karakter dan cara pandang seseorang dalam menafsirkan apa yang dilihatnya sesuai dengan perwatakannya. Menurut Stoner dan Freeman (1989:47), karakteristik individu merupakan minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam lingkungan kerja. Hellriegel, Jackson, dan Slocum (2007:58) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda meliputi kebutuhan, sikap dan minat. Menurut Panggabean (2004:45) karakteristik individu adalah karakter seseorang dengan sifat yang khas sesuai dengan watak tertentu. Berdasarkan pada pendapat yang dikemukakan oleh (Stoner dan Freeman, 1989); (Hellriegel et al, 2007); (Robbins, 2009); (Panggabean, 2004) maka karakteristik individu merupakan karakter yang dibawa oleh seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan dalam situasi kerja tertentu. (Giri et al., 2016:75) yang menyatakan bahwa Kinerja seseorang merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap orang memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja tergantung pada perpaduan antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, 1991:56). Kinerja individu diartikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan dengan keahlian tertentu. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi (Gibson et al., 2004:49). Senada dengan pendapat tersebut, Robbins (2009:36) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Robbins, 2009:36). Kedua pengertian di atas menunjukkan bahwa kinerja individu sangat penting. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian yang dilalukan oleh Harianto, Kusmaningtyas, & Brahmasari (2016), hasil penelitiannya membuktikan bahwa karakteristik individu, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah memiliki cara pandang bahwa karakteristik individu yang dimiliki karyawan erat hubungannya dengan prilaku dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan wewenang dalam bekerja. Seseorang yang memiliki karakteristik individu yang tinggi cenderung lebih tanggap dalam bekerja dan pandai memosisikan diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan karyawan yang memiliki karakteristik individu

level rendah, akan menemukan kesulitan dalam melaksanakan kinerja. Karena kepribadian seseorang (karakteristik individu) secara tidak langsung telah melekat dalam diri seorang karyawan dan berdampak pada hasil pekerjaannya. sehingga semakin tinggi karakteristik individu yang dimiliki pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.

6.1.3 Pengaruh kompetensi terhadap konflik peran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan analisis deskriptif variabel kompetensi dipresentasikan tinggi. Indikator yang dinilai tertinggi pengetahuan yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Sedangkan Indikator yang dinilai terendah yaitu yaitu kemampuan yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variabel konflik peran dipersepsikan tinggi. Indikator konflik peran yang dinilai paling tinggi yaitu time basic conflict dengan (kategori tinggi). Selanjutnya indikator yang terendah adalah behavior conflict dengan (kategori tinggi).

Berdasarkan analisis jawaban pernyataan pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat penilaian tertinggi yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, penilaian terendah yaitu melakukan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan serta kurang berani mengambil resiko dalam menyelesaikan pekerjaan, hal tersebut tidak berpengaruh terhadap terjadinya konflik peran. Gambaran yang dicerminkan pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara barat dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap konflik peran. Hasil estimasi koefisien pengaruh kompetensi terhadap konflik peran menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai *CR* dan *p-value* tidak sesuai dengan taraf signifikansi. artinya semakin tinggi kompetensi belum mampu memberikan dampak terhadap terjadinya konflik peran. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap konflik peran pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, tidak dapat diterima **(H_3 ditolak).**

Hasil penelitian ini tidak mengonfirmasi teori kompetensi Menurut Dessler (2017:408) kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Wibowo (2016:271) mengemukakan bahwa suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut.

Pegawai Badan Pengelolaan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat menganggap kompetensi merupakan kemampuan dan karakterisitik seseorang dalam

melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki individu dengan efektifitas. artinya sebaik apapun kompetensi yang di miliki oleh seorang pegawai tidak dapat menghilangkan konflik peran yang ada dalam sebuah organisasi.

Kompetensi dalam kuisioner yang dijawab oleh pegawai Badan Pengelolaan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, jawaban tertinggi adalah pengetahuan, dimana pegawai melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan. Sedangkan hasil kuisioner tentang konflik peran yaitu time basic conflict dimana pegawai bisa mengontrol memenuhi peran dipekerjaan tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran dikeluarga atau dengan kata lain jam kerja dipekerjaan lebih banyak dibandingkan peran di keluarga. Artinya Ketika Ketika dalam konflik peran yang dimiliki pegawai tinggi dalam hal ini yaitu orientasi kepada manusia tidak dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kompetensi. Karyawan akan melakukan pekerjaan karena mereka menyukainya sehingga tidak menjadi penyebab mereka mengalami konflik. Karena beranggapan bahwa yang dilakukan adalah apa yang disukainya sehingga mereka dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri tanpa berdiskusi dengan rekan kerjanya, karena kepuasan tercipta dari ketegangan yang dirasakan pegawai.

6.1.4 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan analisis deskriptif variabel kompetensi dipresentasikan tinggi. Indikator yang dinilai tertinggi pengetahuan yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Sedangkan Indikator yang dinilai terendah yaitu kemampuan yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variabel kinerja pegawai menunjukan indikator kinerja karyawan yang dinilai tertinggi adalah kuantitas (kategori tinggi), dan yang dinilai terendah adalah keandalan (kategori tinggi).

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat mempersepsikan bahwa kompetensi yang dimiliki mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil estimasi koefisien pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar lebih besar dari 1,96 dan taraf signifikansi (*p-value*) lebih kecil dari 5%. Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,192 (positif), artinya semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara barat, juga dapat diterima **(H_4 diterima)**.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori Lye Spencer dan Signe Spencer dalam Sutrisno (2011:203) menjelaskan bahwa Kompetensi sebagai karakteristik

seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Menurut Gordon dalam Sudarmanto (2009:203) bahwa kompetensi adalah aspek yang terkandung dalam kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, skil, nilai, sikap dan minatatau ketertarikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dibutuhkan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja, sehingga dapat tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

6.1.5 Pengaruh iklim organisasi terhadap konflik peran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel iklim organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat dipresentasikan tinggi. Analisis deskripsi variabel iklim organisasi menunjukkan indikator yang dinilai tertinggi Responsibility dengan (kategori kuat). Sedangkan Indikator yang dinilai terendah yaitu yaitu *Flexibility Conformity* dengan (kategori kuat). Analisis deskriptif variabel konflik peran menunjukan indikator yang di nilai tertinggi yaitu time basic conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Indikator terendah adalah behavior basuc conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi).

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki iklim organisasi terhadap individu sangat tinggi, hal ini dibuktikan bahwa orientasi kepada manusia memiliki nilai yang tinggi. Kenyamanan karyawan karena merasa diperhatikan maka dapat menghindari konflik peran. Hasil estimasi koefisien pengaruh iklim organisasi terhadap konflik peran menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* lebih besar dari taraf signifikansi (*p-value*). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif, artinya semakin baik iklim organisasi maka konflik peran juga akan semakin rendah. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap konflik peran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, dapat diterima **(H_5 diterima)**.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori dari Tagiuri dan Litwin (1968), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku karyawan dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut Owens dan Valesky (2007) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Iklim organisasi berkaitan dengan suasana atau lingkungan internal dan sangat penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi. Iklim organisasi ditentukan oleh apakah terdapat

karyawan diarahkan dan dihargai oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan langkah karyawan selanjutnya. Dalam proses organisasi tentu tidak terlepas adanya interaksi baik personal maupun kelompok, dari interaksi ini akan memungkinkan timbulnya suatu konflik. Demi kelangsungan proses organisasi dan pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting dalam penanganan dan pengelolaan konflik, pengelolaan konflik yang baik tentu akan dapat mendorong kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

6.1.6 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan analisis deskriptif variabel iklim organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat dipresentasikan tinggi. Analisis deskripsi variabel iklim organisasi indikator yang dinilai tertinggi Responsibility dengan (kategori tinggi). Sedangkan Indikator yang dinilai terendah yaitu yaitu *Flexibility Conformity* yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variabel kinerja pegawai menunjukan indikator yang di nilai tertinggi yaitu kuantitas yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Indikator terendah adalah keandalan yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi).

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki iklim organisasi terhadap individu sangat tinggi, hal ini dibuktikan bahwa orientasi kepada manusia memiliki nilai yang tinggi. Kenyamanan karyawan karena merasa diperhatikan maka dapat menghindari konflik peran. Hasil estimasi koefisien pengaruh iklim organisasi terhadap konflik peran menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* lebih besar dari taraf signifikansi (*p-value*). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif, artinya semakin baik iklim organisasi maka konflik peran juga akan semakin rendah. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap konflik peran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, dapat diterima **(H_6 diterima)**.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori dari Tagiuri dan Litwin (1968), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku karyawan dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut Owens dan Valesky (2007) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Iklim organisasi berkaitan dengan suasana atau lingkungan internal dan sangat penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi. Iklim organisasi ditentukan oleh apakah terdapat

karyawan diarahkan dan dihargai oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan langkah karyawan selanjutnya. Dalam proses organisasi tentu tidak terlepas adanya interaksi baik personal maupun kelompok, dari interaksi ini akan memungkinkan timbulnya suatu konflik. Demi kelangsungan proses organisasi dan pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting dalam penanganan dan pengelolaan konflik, pengelolaan konflik yang baik tentu akan dapat mendorong kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

6.1.7 Pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan analisis deskriptif variabel konflik peran pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat dipresentasikan tinggi. Indikator yang dinilai tertinggi time basic conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Sedangkan Indikator yang dinilai terendah yaitu yaitu behavior basic conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variabel kinerja pegawai menunjukan indikator yang di nilai tertinggi yaitu kuantitas yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Indikator terendah adalah keandalan yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi).

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR lebih besar dari 1,96 dan nilai signifikansi lebih besar dari 5%. Koefisien pengaruh yang dihasilkan positif, artinya semakin rendah konflik peran maka kinerja pegawai juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. , dapat diterima.(**H_7 diterima**).

Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori dari Tidd dan Friedman (2002) menyatakan bahwa konflik peran adalah situasi yang terdapat perbedaan tuntutan dalam diri seorang karyawan karena ada perbedaan peran yang menyebabkan perbedan tindakan yang harus dilakukan. Menurut Luthans (2006) konflik peran adalah the incongruity of expections associated with a role atau dapat dikatakan bahwa konflik peran merupakan ketidakcocokan harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Konflik peran mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja (banyaknya terjadi perpindahan pekerja), penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen pada organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan (Jackson dan Schuler, 1985) yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu intansi. menurut Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan

yang erat antara kinerja perseorangan dengan perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja instansi juga akan menjadi baik.

6.1.8 Pengaruh konflik peran terhadapa kinerja pegawai yang dimoderasi mentoring Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Analisis deskriptif variable konflik peran menunjukan indikator yang dinilai paling tinggi yaitu Time basic conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Selanjutnya indikator yang terendah adalah behavior basic conflict yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variabel mentoring dipersepsikan tinggi. Indikator variabel mentoring yang dinilai tertinggi adalah Psychosocial support yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi) dan yang dinilai terendah adalah Role modeling yang dipersepsikan dengan (kategori tinggi). Analisis deskriptif variabel kinerja karyawan menunjukan indikator kinerja karyawan yang dinilai tertinggi adalah kuantitas (kategori tinggi), dan yang dinilai terendah adalah keandalan (kategori tinggi).

Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat mempersepsikan bahwa mentoring mampu memoderasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis moderasi mentoring pada pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* lebih besar dari nilai signifikansi (*p-value*). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah positif/ memperkuat, artinya mentoring secara signifikan memperkuat pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa mentoring memoderasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, dapat diterima **(H_8 diterima)**.

Pegawai Badan Pengelolaan Keuanga dan Aset Daerah yang memiliki konflik peran rendah, diperkuat dengan mentoring menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Artinya bahwa mentoring dapat dikatakan memiliki peran sebagai prediktor dalam meningkatkan kinerja karyawan.

6.2 Temuan Hasil Penelitian

6.2.1 Temuan Teoritis

Berdasarkan hasil analisis data, ada beberapa temuan teoritis yang dihasilkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Hasil penelitian ini dapat dianggap sebagai pengembangan sumber daya manusia terutama teori yang berkaitan dengan karakteristik individu, kompetensi, iklim organisasi, konflik peran, *mentoring* dan kinerja pegawai.

2. Hasil penelitian ini membawa temuan secara teoritik bahwa karakteristik individu, kompetensi, iklim organisasi, konflik peran, *mentoring* dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Hasil penelitian ini memberikan penjelasan secara ilmiah tentang faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia utama pada instansi. Selain itu dapat meningkatkan mutu pelayanan publik. Pegawai sebagai bagian penting dalam organisasi di harapkan memiliki karakteristik dan kompetensi yang baik agar kualitas dan kuantitas pelayanan semakin baik.

6.2.2 Temuan Praktis

Temuan praktis adalah temuan yang dapat dijadikan refrensi bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif. Beberapa temuan praktis dalam penelitian ini yaitu:

1. Diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan hal terpenting yang harus dimaksimalkan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara barat perlu dipertimbangkan dan di perhatikan keadaannya.
2. Adanya perbedaan karakteristik individu dan kompetensi yang tidak berpengaruh terhadap konflik peran pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, sehingga hal ini perlu dijadikan perhatian khusus setiap instansi dimana konflik peran dalam organisasi selalu terjadi dalam organisasi dan untuk dapat mengkontrol terjadinya konflik peran dalam instansi dalam dilakukan dengan adanya mentoring yang baik agar kinerja pegawai semakin tinggi.
3. Memberikan pengetahuan tentang karakteristik individu, kompetensi, iklim organisasi, konflik peran, mentoring dan kinerja pegawai Badan pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan manajemen dalam proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan dalam hal peningkatan kinerja dengan memperhatikan kondisi sumber daya manusia yang tepat
4. Memberikan pengetahuan tentang Mentoring yang mampu memoderasi konflik peran dengan Kinerja pegawai. mentoring selalu menjaga hubungan yang harmonis dengan para pegawai, sehingga pegawai termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai diberikan kebebasan dalam menjalankan tugas individu sehingga dapat mencegah terjadinya konflik peran sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

6.3 Implikasi Penelitian

6.3.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian ini yaitu tidak dapat mengkonfirmasi teori (Maslow, 2018:53) tentang hubungan karakteristik individu dengan konflik peran. Mengkonfirmasi teori Robbins (2009:29) tentang hubungan karakteristik individu dengan kinerja pegawai, Mengkonfirmasi teori Robbins (2009:29) tentang hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai.

6.3.2 Implikasi Empirik

Implikasi empirik dari penelitian ini yaitu dapat memberi gambaran yang jelas tentang pengetahuan tentang karakteristik individu,kompetensi, iklim organisasi, konflik peran, mentoring dan kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat sehingga tujuan utama organisasi dapat tercapai melalui kinerja pegawai yang baik.

6.4 Kontribusi Pengembangan Ilmu Ekonomi

Kontribusi pengembangan ilmu Manajemen yang dapat diberikan dari penelitian ini yaitu tentang:

1. Mentoring dapat memoderasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai
2. Penguatan teori yang mendukung beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai karakteristik indivindu, kompetensi, iklim organisasi, konflik peran, mentoring dan kinerja pegawai.
3. Dapat dijadikan bahan referensi dalam penelitian serupa terutama dalam penelitian ilmu ekonomi yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

6.5 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian dilakukan pada satu instansi yaitu Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat, sehingga hasil nya tidak dapat mengonfirmasi teori secara umum, artinya penelitian selanjutnya hendaknya dapat dilakukan terhadap pegawai beberapa instansi sehingga hasil nyata dapat dibandingkan untuk mengonfirmasi teori yang sudah ada.
2. Keterbatasan pada metode penelitian yang hanya dilakukan secara kuantitatif. Untuk selanjutnya hendaknya dapat dikombinasi secara kuantitatif dan kualitatif agar pembahasan dapat dilaksanakan secara mendalam, mengingat objek penelitian hanya pada satu perusahaan.

3. Keterbatasan waktu penelitian sehingga gambaran keadaan karyawan hanya pada saat periode penelitian saja, untuk hasil yang lebih bagus hendaknya dapat membandingkan perilaku karyawan dari beberapa generasi waktu penelitian.