

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Diskripsi Obyek Penelitian

Lokasi penelitian yang ditetapkan adalah di Dinas Kesehatan Kota Surabaya dengan sasaran responden adalah seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) Dinas Kesehatan Kota Surabaya yang berstatus PNS dan PPPK. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan sampel sebanyak 122 ASN (Data Kepegawaian Dinas Kesehatan Kota Surabaya per bulan Januari 2025).

Data yang dianalisis dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran *google form* yang diisi secara *online* oleh responden. Waktu pengisian *google form* mulai tanggal 11 Juli 2025 sampai 16 Juli 2025. Penyebaran kuesioner sebanyak 122 kuesioner dan semua memenuhi syarat pengisian.

Keseluruhan responden dalam penelitian ini akan diklasifikasikan ke dalam aspek demografi yang tidak akan disertakan dalam proses analisis data karena tidak memiliki hubungan langsung dengan jawaban responden terkait variabel penelitian. Namun, informasi terkait aspek demografi tersebut akan digunakan sebagai referensi tambahan dalam mendukung kesimpulan dalam penelitian ini.

5.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Data karakteristik responden adalah informasi yang menggambarkan karakteristik dasar individu yang menjadi partisipan dalam suatu penelitian, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status kepegawaian, dan lama masa

kerja. Data ini berfungsi untuk memahami latar belakang sosial responden, yang dapat memengaruhi cara mereka merespons pertanyaan atau fenomena yang diteliti.

Tabel 5.1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	36	30 %
	Perempuan	86	70 %
	Total	122	100%
Usia	20 – 30 tahun	11	9 %
	31 – 40 tahun	40	33 %
	41 – 50 tahun	50	41 %
	>51 tahun	21	17 %
	Total	122	100%
Pendidikan Terakhir	SMP	2	2 %
	SMA/ SMK/ Sederajat	16	13 %
	D3	12	10 %
	D4/ S1	66	54 %
	S2	26	21 %
	Total	122	100%
Status Kepegawaian	PNS	75	61 %
	P3K	47	39 %
	Total	122	100%
Lama Masa Kerja	0 – 5 tahun	28	23 %
	6 – 10 tahun	14	11 %
	11 – 15 tahun	33	27 %
	>15 tahun	47	39 %
	Total	122	100%

Responden dalam penelitian ini merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Dinas Kesehatan Kota Surabaya dengan karakteristik demografis yang beragam. Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan mendominasi dengan jumlah 86 orang (70%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 36 orang (30%). Dari segi kelompok usia, sebagian besar responden berada pada

rentang usia 41–50 tahun sebanyak 50 orang (41%), diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 40 orang (33%), usia di atas 50 tahun sebanyak 21 orang (17%), dan kelompok usia 20–30 tahun sebanyak 11 orang (9%).

Dalam hal tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan D4/S1 sebanyak 66 orang (54%), diikuti oleh lulusan S2 sebanyak 26 orang (21%), SMA/SMK sebanyak 16 orang (13%), D3 sebanyak 12 orang (10%), dan SMP sebanyak 2 orang (2%). Adapun berdasarkan status kepegawaian, 75 orang (61%) berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan 47 orang (39%) merupakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Ditinjau dari lama masa kerja di Dinas Kesehatan Kota Surabaya, sebanyak 47 orang (39%) telah mengabdikan lebih dari 15 tahun, 33 orang (27%) memiliki masa kerja 11–15 tahun, 28 orang (23%) bekerja selama 0–5 tahun, dan sisanya sebanyak 14 orang (11%) berada pada rentang masa kerja 6–10 tahun. Komposisi demografis ini memberikan dasar penting bagi analisis lebih lanjut, karena menunjukkan keragaman pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan karakteristik sosial yang dapat memengaruhi perspektif dan respons para partisipan terhadap isu yang diteliti.

5.3. Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Rekapitulasi jawaban kuesioner merupakan rangkuman data yang diperoleh dari seluruh responden berdasarkan instrumen penelitian yang telah disebarkan, yang disusun secara sistematis untuk memudahkan analisis. Rekapitulasi ini mencakup perhitungan nilai *mean* setiap indikator dan variabel. Nilai *mean*

indikator dihitung dengan menjumlahkan total skor dari setiap pilihan jawaban, dimana skor diperoleh dari hasil perkalian antara frekuensi jawaban dengan skor dasar (“Sangat Tidak Setuju” = 1 hingga “Sangat Setuju” = 5). Selanjutnya, nilai *mean* variabel ditentukan dari rata-rata nilai *mean* seluruh indikator yang membentuk variabel tersebut. Nilai mean variabel ini berfungsi untuk menggambarkan seberapa baik kondisi suatu variabel menurut persepsi responden, sehingga menjadi dasar dalam penafsiran temuan penelitian.

Rumus perhitungan mean tiap indikator:

$$\text{Mean} = \frac{\sum(f \times s)}{N}$$

dengan:

f = frekuensi jawaban responden

s = skor Likert

N = jumlah responden

Penentuan baik-buruknya kondisi masing-masing variabel di lapangan berdasarkan persepsi responden merujuk dari nilai besarnya nilai *mean* variabel, di mana nilai *mean* 0-1 mengindikasikan kondisi variabel di lapangan sangat tidak baik, nilai *mean* 1,01-2 mengindikasikan kondisi variabel di lapangan tidak baik, sedangkan nilai *mean* 2,01-3 mengindikasikan kondisi variabel di lapangan kurang baik, sementara nilai *mean* 3,01-4 mengindikasikan kondisi variabel di lapangan baik, dan nilai *mean* 4,01-5 mengindikasikan kondisi variabel di lapangan sangat baik.

5.3.1. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)

Dalam penelitian ini, variabel Kualitas Kehidupan Kerja diukur menggunakan 9 indikator, yakni: Keselamatan lingkungan kerja, Kompensasi yang adil, Komunikasi terbuka, Penyelesaian Konflik, Pengembangan Profesi, Partisipasi karyawan, Rasa aman terhadap pekerjaan (*Job security*), Fasilitas Kesehatan yang tersedia dan Bangga dengan institusi (*Pride*). Jawaban responden atas variabel Kualitas Kehidupan Kerja dijelaskan dalam tabulasi berikut:

Tabel 5.2. Rekapitulasi Jawaban Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	
	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Indikator	Variabel
Keselamatan lingkungan kerja	26	130	53	212	28	84	11	22	4	4	3,70	
Kompensasi yang adil	18	90	59	236	32	96	10	20	3	3	3,64	
Komunikasi terbuka	36	180	71	284	10	30	3	6	2	2	4,11	
Penyelesaian Konflik	28	140	62	248	26	78	4	8	2	2	3,90	
Pengembangan Profesi	38	190	57	228	20	60	6	12	1	1	4,02	3,95
Partisipasi karyawan	32	160	70	280	15	45	4	8	1	1	4,04	
Rasa aman terhadap pekerjaan	33	165	62	248	22	66	4	8	1	1	4,00	
Fasilitas Kesehatan yang tersedia	29	145	66	264	22	66	3	6	2	2	3,95	
Bangga dengan institusi	40	200	66	264	14	42	0	0	2	2	4,16	

Berdasarkan Tabel 5.2, indikator Keselamatan lingkungan kerja memiliki nilai mean sebesar 3,70 (74,0%). Indikator Kompensasi yang adil memperoleh nilai mean 3,64 (72,8%). Indikator Komunikasi terbuka menunjukkan nilai mean sebesar 4,11 (82,2%). Indikator Penyelesaian konflik memiliki nilai mean 3,90 (78,0%). Indikator Pengembangan profesi memperoleh nilai mean 4,02 (80,4%). Indikator Partisipasi karyawan menunjukkan nilai mean sebesar 4,04 (80,8%). Indikator Rasa aman terhadap pekerjaan memiliki nilai mean 4,00 (80,0%). Indikator Fasilitas kesehatan yang tersedia memperoleh nilai mean sebesar 3,95

(79,0%). Indikator Bangga dengan institusi menunjukkan nilai mean tertinggi sebesar 4,16 (83,2%). Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel Kualitas Kehidupan Kerja adalah 3,95 (79,0%).

Indikator “Bangga dengan institusi (*pride*)” memperoleh nilai persepsi dengan rata-rata tertinggi dari responden (4,16). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa memiliki keterikatan emosional dan kebanggaan terhadap tempat mereka bekerja. Kondisi ini dapat mencerminkan reputasi institusi yang baik, nilai-nilai organisasi yang dijunjung tinggi, serta adanya kepercayaan pegawai terhadap visi dan misi Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Perasaan bangga ini menjadi fondasi penting dalam membentuk loyalitas dan dedikasi kerja.

Indikator berikutnya yang dinilai tinggi oleh responden adalah “Komunikasi terbuka” dengan skor rata-rata 4,11. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai merasakan adanya aksesibilitas dan keterbukaan dalam proses komunikasi di lingkungan kerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh sistem komunikasi vertikal maupun horizontal yang berjalan secara efektif, keterlibatan pimpinan dalam dialog kerja, serta budaya organisasi yang mendorong ekspresi pendapat. Komunikasi yang terbuka ini juga berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Selanjutnya, “Partisipasi karyawan” dan “Pengembangan profesi” juga mendapatkan penilaian positif dari responden dengan nilai rata-rata 4,04 dan 4,02. Karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau proses kerja

tertentu dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan profesional mereka. Ini dapat mencerminkan adanya program pelatihan, pembinaan kompetensi, dan ruang inisiatif yang diberikan oleh organisasi. Keterlibatan seperti ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang memberdayakan dan mendorong pertumbuhan individu.

Di sisi lain, indikator seperti “Keselamatan lingkungan kerja” dan “Kompensasi yang adil” mendapat penilaian paling rendah dibandingkan indikator lainnya yaitu dengan nilai rata-rata 3,70 dan 3,64. Meskipun masih berada pada kategori baik, persepsi yang lebih rendah ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai merasa aspek keamanan kerja dan keseimbangan pemberian kompensasi belum optimal. Kemungkinan terdapat persepsi bahwa fasilitas keselamatan belum merata atau kompensasi belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab pegawai. Hal ini menjadi perhatian penting karena kedua aspek tersebut menyangkut kesejahteraan dasar pegawai.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel Kualitas Kehidupan Kerja berada dalam kategori baik, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja secara umum dipersepsi positif oleh pegawai. Namun, masih terdapat ruang perbaikan pada aspek kompensasi dan keselamatan kerja. Dengan memperhatikan indikator-indikator yang memiliki nilai lebih rendah, institusi dapat merancang kebijakan yang lebih berimbang untuk meningkatkan persepsi kualitas kehidupan kerja secara menyeluruh.

5.3.2. Variabel Komunikasi Organisasi

Dalam penelitian ini, variabel Komunikasi Organisasi diukur menggunakan 5 (lima) indikator, yakni: Keterbukaan Komunikasi, Keteraturan Komunikasi, Kesempatan Partisipasi, Kualitas Komunikasi, dan Penggunaan Teknologi Komunikasi.

Jawaban responden atas variabel Komunikasi Organisasi dijelaskan dalam tabulasi berikut:

Tabel 5.3. Rekapitulasi Jawaban Variabel Komunikasi Organisasi

Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tak Setuju		Mean	
	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Indikator	Variabel
Keterbukaan Komunikasi	34	170	64	256	17	51	5	10	2	2	4,01	4,01
Keteraturan Komunikasi	29	145	64	256	23	69	4	8	2	2	3,93	
Kesempatan Partisipasi	25	125	71	284	23	69	1	2	2	2	3,95	
Kualitas Komunikasi	22	110	73	292	24	72	1	2	2	2	3,92	
Penggunaan Teknologi Komunikasi	44	220	68	272	8	24	0	0	2	2	4,25	

Berdasarkan Tabel 5.3, indikator Keterbukaan komunikasi memiliki nilai mean sebesar 4,01 (80,2%). Indikator Keteraturan komunikasi memperoleh nilai mean sebesar 3,93 (78,6%). Indikator Kesempatan partisipasi menunjukkan nilai mean sebesar 3,95 (79,0%). Indikator Kualitas komunikasi memiliki nilai mean 3,92 (78,4%). Indikator Penggunaan teknologi komunikasi menunjukkan nilai mean tertinggi sebesar 4,25 (85,0%). Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel Komunikasi Organisasi adalah 4,01 (80,2%).

Hasil rekapitulasi kuesioner, indikator dengan nilai mean tertinggi pada variabel Komunikasi Organisasi adalah "penggunaan teknologi komunikasi",

dengan nilai *mean* 4,25 yang termasuk dalam kategori sangat baik. Tingginya persepsi terhadap indikator ini menunjukkan bahwa responden merasakan pemanfaatan teknologi komunikasi di lingkungan kerja telah berlangsung secara efektif. Hal ini dapat dikaitkan dengan penggunaan berbagai media digital seperti email dinas, grup WhatsApp resmi, platform rapat daring, dan aplikasi manajemen informasi yang mendukung kelancaran komunikasi antarpegawai maupun antara pegawai dan atasan, terutama dalam situasi kerja yang dinamis atau hybrid.

Indikator "keterbukaan komunikasi" memperoleh nilai *mean* 4,01 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden menilai adanya iklim komunikasi yang terbuka di tempat kerja mereka. Keterbukaan ini tercermin dari kemudahan menyampaikan ide, kritik, maupun usulan kepada atasan atau rekan kerja tanpa adanya rasa takut atau tekanan. Iklim organisasi yang demokratis serta pendekatan kepemimpinan yang partisipatif turut memperkuat persepsi positif ini.

Selanjutnya, "kesempatan partisipasi dalam komunikasi" mendapat skor *mean* 3,95 dan termasuk kategori baik. Responden menilai bahwa mereka cukup diberikan ruang untuk terlibat dalam proses komunikasi, baik dalam pertemuan formal seperti rapat dinas maupun melalui forum informal. Kemungkinan besar, organisasi menyediakan mekanisme atau kebiasaan yang memungkinkan setiap pegawai menyampaikan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan, meskipun partisipasi tersebut belum sepenuhnya merata atau optimal bagi seluruh pegawai.

Indikator "keteraturan komunikasi" memiliki nilai *mean* 3,93 yang juga masuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi di lingkungan kerja berlangsung secara cukup terstruktur dan konsisten, baik dalam hal waktu, jalur komunikasi, maupun isi pesan. Kemungkinan besar, terdapat kebiasaan atau prosedur rutin dalam penyampaian informasi, seperti rapat mingguan, surat edaran, atau pelaporan berkala. Namun demikian, masih mungkin terdapat kendala kecil seperti keterlambatan penyampaian informasi atau kurangnya kejelasan alur informasi dalam kondisi tertentu.

Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah "kualitas komunikasi", dengan skor 3,92 yang juga masih berada dalam kategori baik. Meski demikian, posisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam hal ketepatan, kejelasan, dan kesesuaian isi pesan dalam proses komunikasi organisasi. Responden mungkin merasakan bahwa beberapa informasi yang disampaikan belum sepenuhnya relevan, terperinci, atau sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan persepsi antar level manajemen, atau kurangnya pelatihan komunikasi efektif bagi pengelola informasi.

Secara keseluruhan, nilai *mean* variabel Komunikasi Organisasi adalah 4,01 yang menunjukkan bahwa komunikasi di lingkungan kerja dinilai berada dalam kondisi "sangat baik" menuju sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa secara umum responden merasa puas dengan sistem komunikasi yang berlaku, baik dari segi saluran, keterbukaan, maupun teknologinya. Temuan ini menegaskan pentingnya mempertahankan praktik-praktik komunikasi yang sudah berjalan

efektif, sekaligus menjadi dasar untuk meningkatkan kualitas isi pesan dan memperluas partisipasi dalam komunikasi agar lebih inklusif dan berdampak.

5.3.3. Variabel Disiplin Kerja

Dalam penelitian ini, variabel Disiplin Kerja diukur menggunakan 5 (lima) indikator, yakni: Kepedulian terhadap capaian tujuan organisasi, Semangat kerja dan inisiatif, Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, Solidaritas dan rasa memiliki antar karyawan, dan Efisiensi dan produktivitas kerja. Jawaban responden atas variabel Disiplin Kerja dijelaskan dalam tabulasi berikut:

Tabel 5.4. Rekapitulasi Jawaban Variabel Disiplin Kerja

Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	
	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Indikator	Variabel
Kepedulian Organisasi	44	220	65	260	11	33	0	0	2	2	4,22	4,26
Semangat kerja dan inisiatif	35	175	68	272	16	48	1	2	2	2	4,09	
Tanggung jawab	49	245	66	264	5	15	0	0	2	2	4,31	
Rasa memiliki dan solidaritas antar karyawan	56	280	61	244	3	9	0	0	2	2	4,39	
Efisiensi dan produktivitas kerja	45	225	72	288	3	9	0	0	2	2	4,30	

Berdasarkan Tabel 5.4, indikator Kepedulian organisasi memiliki nilai mean sebesar 4,22 (84,4%). Indikator Semangat kerja dan inisiatif memperoleh nilai mean 4,09 (81,8%). Indikator Tanggung jawab menunjukkan nilai mean sebesar 4,31 (86,2%). Indikator Rasa memiliki dan solidaritas antar karyawan memiliki nilai mean 4,39 (87,8%). Indikator Efisiensi dan produktivitas kerja menunjukkan nilai mean sebesar 4,30 (86,0%). Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel Disiplin Kerja adalah 4,26 (85,2%).

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban kuesioner pada variabel disiplin

kerja, indikator dengan nilai *mean* tertinggi adalah "rasa memiliki dan solidaritas antar karyawan", dengan skor 4,39 yang masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa responden merasakan adanya ikatan emosional dan kerja sama yang kuat di antara sesama pegawai. Tingginya solidaritas ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, hubungan antar pribadi yang harmonis, serta pengalaman kerja bersama dalam jangka waktu yang cukup lama, sehingga membentuk rasa kebersamaan dan komitmen kolektif terhadap organisasi.

Indikator "tanggung jawab dalam melaksanakan tugas" menempati posisi kedua dengan nilai *mean* 4,31 dan juga tergolong sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai memiliki kesadaran tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Besarnya rasa tanggung jawab ini kemungkinan dipengaruhi oleh pemahaman yang kuat terhadap tugas pokok dan fungsi, serta adanya sistem evaluasi kinerja dan pengawasan yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh integritas.

Indikator berikutnya adalah "efisiensi dan produktivitas kerja", dengan nilai *mean* 4,30. Nilai ini menunjukkan bahwa responden memandang disiplin kerja berkontribusi nyata terhadap peningkatan hasil kerja dan pemanfaatan waktu secara optimal. Hal ini dapat terjadi karena kedisiplinan telah menjadi bagian dari budaya organisasi, yang tercermin dalam keteraturan jadwal, kepatuhan terhadap prosedur, serta capaian target kerja yang konsisten.

Indikator "kepedulian terhadap capaian tujuan organisasi" memperoleh nilai

mean 4,22 yang juga berada dalam kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa responden tidak hanya menjalankan tugas secara mekanis, tetapi memiliki kepedulian terhadap arah dan hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi. Kesadaran terhadap visi dan misi instansi kemungkinan ditanamkan melalui komunikasi internal yang efektif dan keterlibatan pegawai dalam kegiatan strategis organisasi.

Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah "semangat kerja dan inisiatif" dengan nilai *mean* 4,09 yang masih tergolong dalam kategori sangat baik. Meskipun menempati urutan paling rendah, nilai ini tetap menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi dan dorongan internal yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, persepsi yang sedikit lebih rendah ini dapat mengindikasikan adanya variasi antar individu dalam hal antusiasme kerja, yang mungkin dipengaruhi oleh beban kerja, rutinitas, atau keterbatasan ruang untuk berinovasi di lingkungan birokrasi.

Secara keseluruhan, nilai *mean* variabel disiplin kerja (4,26) menandakan bahwa disiplin kerja para pegawai di Dinas Kesehatan Kota Surabaya dipersepsi dalam kondisi sangat baik. Ini mencerminkan adanya komitmen yang kuat, rasa tanggung jawab, serta etos kerja tinggi dalam menjalankan tugas. Tingginya kedisiplinan ini menjadi fondasi penting bagi keberhasilan organisasi, dan perlu terus dipertahankan melalui sistem penghargaan, pengawasan, serta pembinaan yang konsisten.

5.3.4. Variabel Motivasi

Dalam penelitian ini, variabel Motivasi diukur menggunakan 5 (lima) indikator, yakni: Tanggung Jawab, Prestasi Kerja, Peluang Untuk Maju, Pengakuan Atas Kinerja, dan Pekerjaan yang menantang.

Jawaban responden atas variabel Motivasi dijelaskan dalam tabulasi berikut:

Tabel 5.5. Rekapitulasi Jawaban Variabel Motivasi

Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	
	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Indikator	Variabel
Tanggung Jawab	60	300	57	228	3	9	0	0	2	2	4,42	4,18
Prestasi Kerja	64	320	54	216	2	6	0	0	2	2	4,46	
Peluang Untuk Maju	34	170	61	244	14	42	11	22	2	2	3,93	
Pengakuan Atas Kinerja	29	145	55	220	21	63	13	26	4	4	3,75	
Pekerjaan yang menantang	54	270	56	224	10	30	0	0	2	2	4,31	

Berdasarkan Tabel 5.5, indikator Tanggung jawab memiliki nilai mean sebesar 4,42 (88,4%). Indikator Prestasi kerja memperoleh nilai mean 4,46 (89,2%). Indikator Peluang untuk maju menunjukkan nilai mean sebesar 3,93 (78,6%). Indikator Pengakuan atas kinerja memiliki nilai mean 3,75 (75,0%). Indikator Pekerjaan yang menantang menunjukkan nilai mean sebesar 4,31 (86,2%). Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel Motivasi adalah 4,18 (83,6%).

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban kuesioner, indikator dengan nilai *mean* tertinggi pada variabel motivasi adalah "prestasi kerja", dengan skor 4,46 yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki dorongan kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan memenuhi target yang ditetapkan. Tingginya persepsi ini dapat disebabkan oleh adanya

sistem penilaian kinerja yang jelas, target kerja yang menantang namun realistis, serta budaya kerja yang menghargai capaian. Pegawai kemungkinan besar merasa terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya sebagai bentuk kontribusi terhadap institusi.

Indikator berikutnya adalah "tanggung jawab", dengan nilai *mean* 4,42 yang juga berada pada kategori sangat baik. Responden menunjukkan bahwa mereka memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap tugas dan peran masing-masing. Hal ini mencerminkan kesadaran profesional dan dedikasi yang kuat dalam menjalankan pekerjaan, serta adanya kepercayaan yang diberikan oleh atasan yang memotivasi pegawai bekerja dengan penuh komitmen dan integritas.

Indikator "pekerjaan yang menantang" memperoleh skor *mean* 4,31 dan masih dalam kategori sangat baik. Tingginya persepsi pada indikator ini mengindikasikan bahwa para pegawai merasa bahwa tugas-tugas yang mereka hadapi cukup menantang, bervariasi, dan mampu mendorong kemampuan berpikir serta keterampilan mereka. Tantangan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas pribadi dapat memicu kepuasan intrinsik dan meningkatkan semangat kerja.

Indikator "peluang untuk maju" mendapatkan nilai *mean* 3,93 dan termasuk dalam kategori baik. Meskipun masih dipersepsi positif, skor ini lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa responden merasa bahwa kesempatan untuk memperoleh promosi atau pengembangan karier belum merata atau cukup terbuka. Hal ini bisa berkaitan dengan keterbatasan jenjang

karier dalam struktur birokrasi atau kurangnya informasi dan transparansi mengenai prosedur kenaikan jabatan.

Indikator dengan nilai mean terendah adalah "pengakuan atas kinerja", dengan *mean* 3,75 yang juga berada pada kategori baik. Nilai ini mengindikasikan bahwa sebagian responden merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka belum sepenuhnya diakui secara formal maupun informal. Rendahnya persepsi ini dapat disebabkan oleh kurangnya sistem penghargaan yang eksplisit, minimnya umpan balik dari atasan, atau budaya organisasi yang belum sepenuhnya menekankan pentingnya apresiasi terhadap capaian individu.

Secara keseluruhan, nilai *mean* variabel motivasi (4,18) menunjukkan bahwa motivasi kerja ASN di Dinas Kesehatan Kota Surabaya berada dalam kategori sangat baik. Hal ini mencerminkan adanya dorongan intrinsik yang kuat dalam diri pegawai untuk bertanggung jawab, berprestasi, dan menghadapi tantangan kerja. Namun demikian, aspek-aspek seperti pengakuan atas kinerja dan peluang pengembangan karier masih perlu diperhatikan lebih lanjut agar motivasi kerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

5.3.5. Variabel Kinerja

Dalam penelitian ini, variabel Kinerja diukur menggunakan 5 indikator, yakni: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Kemandirian.

Jawaban responden atas variabel Kinerja dijelaskan dalam tabulasi berikut:

Tabel 5.6. Rekapitulasi Jawaban

Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	
	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Freq	Skor	Indikator	Variabel
Kualitas	35	175	76	304	9	27	1	2	1	1	4,17	4,23
Kuantitas	42	210	69	276	9	27	1	2	1	1	4,23	
Ketepatan waktu	43	215	68	272	9	27	0	0	2	2	4,23	
Efektivitas	50	250	64	256	6	18	0	0	2	2	4,31	
Kemandirian	43	215	64	256	12	36	2	4	1	1	4,20	

Berdasarkan Tabel 5.6, indikator Kinerja memiliki nilai mean sebesar 4,17 (83,4%). Indikator Kuantitas memperoleh nilai mean 4,23 (84,6%). Indikator Ketepatan waktu menunjukkan nilai mean sebesar 4,23 (84,6%). Indikator Efektivitas memiliki nilai mean 4,31 (86,2%). Indikator Kemandirian menunjukkan nilai mean sebesar 4,20 (84,0%). Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel Kinerja Pegawai adalah 4,23 (84,6%).

Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner, indikator dengan nilai mean tertinggi pada variabel kinerja adalah "efektivitas kerja", dengan nilai *mean* 4,31 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pekerjaan yang dilakukan selama ini mampu mencapai tujuan yang diharapkan dengan penggunaan sumber daya yang efisien. Persepsi tinggi terhadap efektivitas dapat mencerminkan adanya kejelasan peran dan tanggung jawab, tersedianya prosedur kerja yang tepat, serta kemampuan pegawai dalam mengelola waktu dan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil maksimal. Indikator "kuantitas kerja" dan "ketepatan waktu" masing-masing memperoleh skor *mean* 4,23, yang juga termasuk kategori sangat baik. Tingginya nilai ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan volume pekerjaan dalam

jumlah yang sesuai target, serta dalam batas waktu yang telah ditentukan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh kedisiplinan waktu, penguasaan terhadap tugas, serta adanya sistem kerja yang sudah terstandar dengan baik di lingkungan organisasi, sehingga memudahkan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan konsisten.

Indikator "kemandirian kerja" memiliki skor *mean* 4,20 dan juga berada dalam kategori sangat baik. Responden menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri, tanpa ketergantungan yang tinggi pada atasan atau rekan kerja. Hal ini dapat dikaitkan dengan tingkat kompetensi pegawai yang cukup tinggi, serta pengalaman kerja yang membuat mereka terbiasa menangani tugas secara otonom dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya.

Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah "kualitas kerja", dengan nilai *mean* 4,17 yang tetap berada dalam kategori sangat baik. Meskipun menempati posisi terendah, skor ini tetap mencerminkan bahwa hasil kerja dinilai telah memenuhi standar yang ditetapkan, baik dari segi ketelitian, ketepatan, maupun relevansi hasil. Nilai yang sedikit lebih rendah ini bisa disebabkan oleh adanya beban kerja yang tinggi, keterbatasan waktu, atau keterbatasan fasilitas pendukung yang memengaruhi konsistensi mutu hasil kerja.

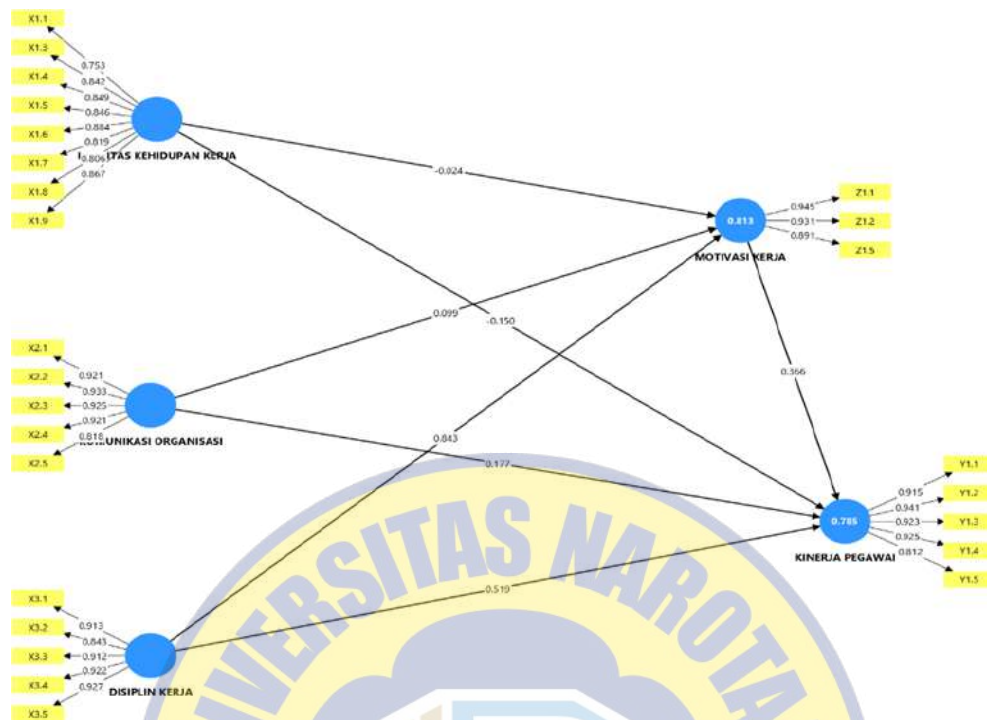
Secara keseluruhan, nilai *mean* variabel kinerja = 4,23 menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Surabaya dipersepsikan dalam kondisi sangat baik oleh responden. Hal ini menandakan bahwa para pegawai tidak hanya

produktif secara kuantitatif, tetapi juga mampu bekerja dengan efektif, tepat waktu, dan mandiri. Temuan ini memberikan indikasi bahwa sistem kerja yang ada telah berjalan dengan baik, namun tetap terdapat ruang untuk peningkatan kualitas hasil kerja agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

5.4. Analisis Hasil Penelitian

5.4.1. Hasil Uji Model Penelitian

Analisis statistik dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) yang dioperasikan melalui perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel laten secara simultan, baik dalam model pengukuran maupun model struktural, serta efektif digunakan pada data dengan distribusi non-normal dan ukuran sampel yang relatif kecil hingga sedang. Dalam analisis SEM PLS terbentuk atas dua jenis model, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Berikut hasil uji model penelitian dalam analisis SEM PLS



Gambar 5.1. Grafik Model Penelitian

5.4.2. Pengukuran Model Luar (Outer Model)

Pengukuran *outer model* pada smart PLS (*Partial Least Square*) untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. *Outer model* (*Model Measurement*), mengukur hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* mendefinisikan indikator berhubungan dengan variabel latennya. Tahapan pengujian yang dilakukan pada *outer model* adalah sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Convergent validity, adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Dalam melakukan pengujian *convergent validity* dapat dinilai berdasarkan *Outer Loadings* dan *Average Variance Extracted*

(AVE). Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi *convergent validity* dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai outer loadings >0.70 , sedangkan nilai Average Variance Extracted (AVE) >0.50 .

a. Nilai Outer Loading

Nilai *outer loading factor* digunakan untuk menilai kesahihan indikator, di mana nilai $\geq 0,70$ dianggap sebagai indikator validitas konvergen yang baik. (Imam Ghozali (2008) . Nilai ini menunjukkan bahwa indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstraknya/variabel laten yang diwakilinya dan menilai sejauh mana indikator-indikator dalam model mampu merepresentasikan konstruk laten secara individual. Nilai *loading factor* $\geq 0,70$ umumnya digunakan sebagai batas minimal kelayakan. Jika nilai *loading factor* di bawah standar tersebut, maka indikator tersebut dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi dari model guna meningkatkan akurasi pengukuran.

Pada penelitian ini dilakukan dua tahap uji *outer loading* dikarenakan ditemukan indikator yang belum valid pada tiga indikator, yaitu X1.2, Z1.3, dan Z1.4, yang memiliki nilai outer loading factor masing-masing 0,691; 0,594; dan 0,694, sehingga berada di bawah ambang batas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga indikator tersebut memiliki tingkat kesahihan yang rendah, sehingga perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi dari model pengukuran.

Berikut tabel hasil uji ulang setelah indikator variabel yang tidak valid (tidak sah) di eliminasi.

Tabel 5.7. Nilai *Outer Loading Factor*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Syarat Nilai	Kesimpulan
KUALITAS KEHIDUPAN KERJA	X1.1	0,753	> 0,70	Valid
	X1.3	0,842	> 0,70	Valid
	X1.4	0,849	> 0,70	Valid
	X1.5	0,846	> 0,70	Valid
	X1.6	0,884	> 0,70	Valid
	X1.7	0,819	> 0,70	Valid
	X1.8	0,806	> 0,70	Valid
	X1.9	0,867	> 0,70	Valid
KOMUNIKASI ORGANISASI	X2.1	0,921	> 0,70	Valid
	X2.2	0,933	> 0,70	Valid
	X2.3	0,925	> 0,70	Valid
	X2.4	0,921	> 0,70	Valid
	X2.5	0,818	> 0,70	Valid
DISIPLIN KERJA	X3.1	0,913	> 0,70	Valid
	X3.2	0,843	> 0,70	Valid
	X3.3	0,912	> 0,70	Valid
	X3.4	0,922	> 0,70	Valid
	X3.5	0,927	> 0,70	Valid
KINERJA PEGAWAI	Y1.1	0,915	> 0,70	Valid
	Y1.2	0,941	> 0,70	Valid
	Y1.3	0,923	> 0,70	Valid
	Y1.4	0,925	> 0,70	Valid
	Y1.5	0,812	> 0,70	Valid
MOTIVASI KERJA	Z1.1	0,945	> 0,70	Valid
	Z1.2	0,931	> 0,70	Valid
	Z1.5	0,891	> 0,70	Valid

Berdasarkan hasil ulang pengolahan data menggunakan SmartPLS yang ditampilkan pada tabel 5.7, indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki korelasi yang

kuat dengan konstruk atau variabel laten yang diukur. Dengan demikian, setiap indikator mampu merepresentasikan variabelnya secara Sahih dan signifikan sesuai dengan ketentuan model reflektif. Oleh karena itu, indikator-indikator yang memenuhi kriteria dinilai layak digunakan dalam analisis lanjutan.

b. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE),

Uji validitas konvergen dilakukan melalui *Average Variance Extracted* (AVE), yang dinyatakan sah jika $AVE \geq 0,50$. Sementara itu, uji reliabilitas diukur dengan nilai *Composite Reliability* (CR), yang dianggap reliabel apabila nilainya $\geq 0,70$. Uji validitas, khususnya validitas konvergen, bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam satu konstruk memang mengukur konsep yang sama. Validitas konvergen diuji melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya. Validitas ini penting untuk menjamin bahwa konstruk yang diteliti benar-benar mengukur aspek yang dimaksud.

Tabel 5.8. Hasil uji validitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0.944	0.947	0.957	0.817
Kinerja Pegawai	0.944	0.952	0.957	0.818
Komunikasi Organisasi	0.944	0.944	0.957	0.819
Kualitas Kehidupan Kerja	0.937	0.944	0.948	0.696
Motivasi Kerja	0.912	0.913	0.945	0.851

Hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini menunjukkan

bahwa seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,500. Hal ini mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki validitas konvergen yang baik. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini secara konsisten mampu merepresentasikan konsep yang diukur oleh masing-masing variabel laten.

2. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Seluruh indikator memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Chin (1998), yaitu loading tertinggi berada pada konstruk yang diukurnya. Berikut interpretasi untuk masing-masing variabel.

Tabel 5.9. Hasil uji *Cross Loading discriminant Validity*

Indikator	Kualitas Kehidupan Kerja	Komunikasi Organisasi	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
X1.1	0,753	0,661	0,528	0,457	0,551
X1.3	0,842	0,828	0,652	0,599	0,603
X1.4	0,849	0,807	0,634	0,608	0,613
X1.5	0,846	0,743	0,537	0,465	0,478
X1.6	0,884	0,844	0,648	0,573	0,588
X1.7	0,819	0,729	0,626	0,547	0,579
X1.8	0,806	0,679	0,616	0,479	0,539
X1.9	0,867	0,810	0,806	0,687	0,745

Indikator	Kualitas Kehidupan Kerja	Komunikasi Organisasi	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
X2.1	0,864	0,921	0,647	0,591	0,638
X2.2	0,848	0,933	0,678	0,648	0,664
X2.3	0,844	0,925	0,676	0,666	0,628
X2.4	0,860	0,921	0,708	0,649	0,623
X2.5	0,739	0,818	0,723	0,591	0,689
X3.1	0,793	0,774	0,913	0,743	0,804
X3.2	0,604	0,558	0,843	0,726	0,722
X3.3	0,662	0,667	0,912	0,816	0,811
X3.4	0,710	0,712	0,922	0,775	0,853
X3.5	0,692	0,715	0,927	0,854	0,868
Y1.1	0,610	0,633	0,786	0,915	0,781
Y1.2	0,651	0,688	0,836	0,941	0,799
Y1.3	0,635	0,647	0,809	0,923	0,818
Y1.4	0,616	0,633	0,846	0,925	0,829
Y1.5	0,511	0,537	0,621	0,812	0,605
Z1.1	0,644	0,649	0,835	0,758	0,945
Z1.2	0,670	0,658	0,850	0,813	0,931
Z1.5	0,658	0,680	0,805	0,789	0,891

Pengujian *Discriminant validity*, menggunakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruksi memiliki diskriminan yang memadai. Cara mengukur adalah dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju dan harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk yang lain.

Berdasarkan tabel diatas dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas Kehidupan Kerja (X1)

Seluruh indikator Kualitas Kehidupan Kerja (X1.1–X1.9) memiliki nilai loading yang lebih tinggi dibandingkan dengan loading pada konstruk lain. Indikator X1.9 memiliki loading 0,867 pada

konstruk Kualitas Kehidupan Kerja, sedangkan loading tertinggi pada konstruk lain hanya 0,810 pada Komunikasi Organisasi, yang masih lebih rendah dari loading utama. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator ini mampu merepresentasikan variabel Kualitas Kehidupan Kerja secara baik dan sesuai.

2. Komunikasi Organisasi (X2)

Indikator Komunikasi Organisasi Pegawai (X2.1–X2.5) juga memiliki loading tertinggi pada konstruksya. Indikator X2.2 memiliki loading 0,933 pada konstruk Komunikasi Organisasi, sementara loading tertinggi terhadap konstruk lain hanya 0,848 pada Kualitas Kehidupan Kerja. Dengan demikian, indikator ini valid untuk mengukur Komunikasi Organisasi dan tidak terjadi tumpang tindih signifikan dengan konstruk lain.

3. Disiplin Kerja (X3)

Indikator Komunikasi Organisasi (X3.1–X3.5) menunjukkan pola yang sama. Indikator X3.5 memiliki loading 0,868 pada konstruk asalnya, lebih tinggi daripada loading pada konstruk lain, yaitu 0,715 pada Kualitas Kehidupan Kerja. Hal ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut dapat menjelaskan Komunikasi Organisasi secara akurat.

4. Kinerja Pegawai (Y1)

Indikator Kinerja Pegawai (Y1.1–Y1.5) juga memenuhi kriteria.

Indikator Y1.2 memiliki loading 0,941 pada konstruk Kinerja Pegawai, sedangkan loading terhadap konstruk lain lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan variabel ini meskipun terdapat korelasi sedang dengan konstruk lain.

5. Motivasi Kerja (Z1)

Indikator Motivasi Kerja (Z1.1, Z1.2 dan Z1.5) memiliki loading yang sangat tinggi pada konstruk asalnya. Indikator Z1.1 memiliki loading 0,945 pada Motivasi Kerja, jauh lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator ini sangat valid dalam mengukur variabel Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil cross loadings, semua indikator menunjukkan validitas diskriminan yang baik karena memiliki korelasi tertinggi pada konstruk asalnya. Dengan demikian, seluruh indikator layak untuk digunakan pada analisis model struktural.

3. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk membuktikan ketepatan, konsistensi, dan akurasi instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk dapat memenuhi tingkat keandalan yang baik, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0.70. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam satu

konstruk. Instrumen dianggap reliabel apabila menghasilkan nilai *Composite Reliability* (CR) di atas 0,70. Reliabilitas yang baik menandakan bahwa alat ukur memiliki stabilitas dan keandalan dalam merepresentasikan konstruk secara konsisten di berbagai kondisi pengukuran.

Tabel 5.9. Hasil uji reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0.944	0.947	0.957	0.817
Kinerja Pegawai	0.944	0.952	0.957	0.818
Komunikasi Organisasi	0.944	0.944	0.957	0.819
Kualitas Kehidupan Kerja	0.937	0.944	0.948	0.696
Motivasi Kerja	0.912	0.913	0.945	0.851

Hasil pengujian reliabilitas komposit menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70. Nilai ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur variabel laten yang dimaksud. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai, sehingga hasil pengukuran dianggap andal untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

5.4.3. Pengukuran Model Dalam (*Inner Model*)

Pengukuran model dalam dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* melalui teknik *resampling* pada perangkat

lunak SmartPLS untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung maupun pengaruh mediasi antar variabel. Proses ini menghasilkan nilai *Original Sample* (O) yang merepresentasikan koefisien jalur atau besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain dalam model struktural. Nilai O yang positif menunjukkan bahwa arah pengaruh antar variabel bersifat positif atau memperkuat, sedangkan nilai O yang negatif menunjukkan bahwa arah pengaruh bersifat negatif atau memperlemah. Selain itu, pengujian juga dilengkapi dengan nilai p-value yang digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan tersebut, di mana nilai $p\text{-value} < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi bersifat signifikan secara statistik. Dengan demikian, pengujian model dalam ini memberikan informasi yang komprehensif mengenai arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan kausal antar variabel dalam struktur model penelitian.

1. Uji Path Coefficients

Uji *path coefficients* bertujuan untuk mengetahui arah, kekuatan, dan signifikansi pengaruh antar konstruk sesuai dengan hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistic, dan p-value. Kriteria pengambilan keputusan mengacu pada Hair et al. (2021), yaitu: Koefisien O, $t\text{-statistic} \geq 1,96$ atau $p\text{-value} \leq 0,05$ signifikan pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 5.10. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0.519	0.516	0.149	3.480	0.001
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0.843	0.836	0.062	13.565	0.000
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.177	0.177	0.128	1.387	0.165
Komunikasi Organisasi -> Motivasi Kerja	0.099	0.093	0.108	0.917	0.359
Kualitas Kehidupan Kerja -> Kinerja Pegawai	-0.150	-0.144	0.117	1.281	0.200
Kualitas Kehidupan Kerja -> Motivasi Kerja	-0.024	-0.020	0.097	0.249	0.804
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.366	0.362	0.131	2.796	0.005

Berdasarkan tabel tersebut dihasilkan bahwa:

1. Dalam pengujian pengaruh langsung Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja didapatkan Nilai Koefisien Jalur negatif (-0,150) berarti bahwa hubungan antara variabel Kualitas Kehidupan Kerja ke Kinerja bersifat negatif artinya, jika Kualitas Kehidupan Kerja meningkat, maka Kinerja cenderung menurun (dalam konteks hubungan linear). T-statistik = 1,281 artinya, secara statistik, pengaruh ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Dengan kata lain, tidak ada cukup bukti untuk menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja benar-benar berpengaruh terhadap Kinerja. P-value = 0,200 Ini memperkuat kesimpulan bahwa pengaruhnya tidak signifikan secara statistik artinya pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dianggap tidak terbukti secara statistik.
2. Dalam pengujian pengaruh langsung Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja didapatkan koefisien O = 0,177 menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja. Artinya, semakin baik komunikasi

organisasi, maka kinerja cenderung meningkat. Namun, kekuatan pengaruhnya tergolong lemah hingga sedang. Sedangkan nilai t -statistic = 1,387, yang lebih kecil dari nilai kritis 1,96 (dalam tingkat signifikansi 5%), menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Nilai p -value = 0,165, yang lebih besar dari 0,05, menguatkan kesimpulan bahwa secara statistik, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja. Komunikasi organisasi tidak berperan langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dianggap tidak terbukti secara statistik

3. Dalam pengujian pengaruh langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja didapatkan Koefisien Jalur ($O = 0,519$) Ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja artinya, setiap peningkatan satu satuan dalam disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai = 0,519 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai t -statistic = 3,480 artinya nilai ini lebih besar dari batas kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, yang berarti pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Nilai p -value = 0,001. Nilai ini jauh di bawah ambang batas 0,05, yang memperkuat kesimpulan bahwa pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja adalah signifikan. Semakin tinggi disiplin kerja, semakin baik kinerja pegawai. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai terbukti berpengaruh secara statistik.
4. Dalam pengujian pengaruh langsung Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi didapatkan Koefisien ($O = -0,024$) artinya hubungan antara Kualitas

Kehidupan Kerja dan Motivasi bersifat negatif, namun sangat lemah. Nilai t -statistic = 0,249 bahwa nilai ini jauh lebih kecil dari ambang batas 1,96, sehingga tidak signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Sedangkan nilai p -value = 0,804 artinya, pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap motivasi dianggap tidak terbukti secara statistik.

5. Dalam pengujian pengaruh langsung Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien jalur = 0,099, yang menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi memiliki pengaruh positif namun sangat lemah terhadap Motivasi kerja. Namun, t -statistic = 0,917 dan p -value = 0,359 (lebih besar dari 0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, tidak terdapat bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja. Artinya, dalam konteks penelitian ini, Komunikasi Organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap Motivasi kerja pegawai.
6. Dalam pengujian pengaruh langsung Disiplin Kerja terhadap Motivasi menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur = 0,843, yang berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja, maka motivasi kerja juga cenderung meningkat secara kuat. Selain itu, nilai t -statistic = 13,565 dan p -value = 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dapat disintetiskan bahwasanya Disiplin Kerja berpengaruh secara nyata dan signifikan pada peningkatan Motivasi kerja pegawai.

7. Dalam pengujian pengaruh langsung Motivasi terhadap Kinerja Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur = 0,366, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka kinerja pegawai cenderung meningkat. Nilai t-statistic = 2,796 dan p-value = 0,005 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh secara nyata dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini berarti motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dan berperan sebagai variabel intervening.

2. Uji *Spesific Indirect Effect*

Berikut hasil pengolahan data dengan *Spesific Indirect Effect* untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 5.11. Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DISIPLIN KERJA -> MOTIVASI KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.309	0.303	0.116	2.669	0.008
KOMUNIKASI ORGANISASI -> MOTIVASI KERJA -> KINERJA PEGAWAI	0.036	0.035	0.044	0.817	0.414
KUALITAS KEHIDUPAN KERJA -> MOTIVASI KERJA -> KINERJA PEGAWAI	-0.009	-0.009	0.038	0.233	0.816

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SEM-PLS, diperoleh nilai pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

Nilai $O = -0,009$ dengan T-statistic 0,233 dan P-value 0,816 . Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Original Sample (O) = -0,009, yang berarti hubungan antar variabel sangat lemah dan bersifat negatif. Nilai t-statistic dan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang nyata atau signifikan antara variabel yang diuji dalam model ini. Hal ini berarti Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja, bahkan arahnya negatif. Dengan demikian, kualitas kehidupan kerja tidak terbukti menjadi faktor yang meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

2. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai Original Sample (O) = 0,036, yang menunjukkan hubungan positif namun sangat lemah. Nilai t-statistic = 0,817 dan p-value = 0,414 (lebih besar dari 0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, dan

dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Artinya, meskipun komunikasi organisasi berjalan dengan baik, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui motivasi kerja belum terbukti secara nyata/signifikan dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai $O = 0,309$, dengan T-statistic = 2,669 dan P-value = 0,008 . Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh antar variabel yang diuji signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Dengan kata lain, semakin tinggi disiplin kerja pegawai, maka melalui peningkatan motivasi kerja akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

5.5. Pembahasan

5.5.1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif namun tidak signifikan (koefisien = -0,150; $p = 0,200$). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh negatif terhadap variabel Kinerja, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Artinya, peningkatan persepsi responden terhadap kualitas kehidupan kerja tidak serta merta diikuti oleh peningkatan kinerja

pegawai, bahkan dalam kecenderungan tertentu justru menunjukkan arah hubungan yang berlawanan. Meskipun demikian, karena pengaruh tersebut tidak signifikan, maka hubungan tersebut belum dapat digeneralisasikan sebagai pola kausal yang kuat.

Jika ditinjau dari indikator Kualitas Kehidupan Kerja, penggunaan teknologi komunikasi menjadi dimensi dengan persepsi tertinggi. Responden menilai bahwa teknologi yang digunakan dalam lingkungan kerja telah membantu proses komunikasi menjadi lebih efisien dan praktis. Namun, keunggulan ini tidak diikuti oleh penguatan dua indikator tertinggi dalam variabel kinerja, yaitu efektivitas dan ketepatan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun fasilitas dan sarana pendukung komunikasi telah optimal, kehadirannya belum secara nyata mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif atau menyelesaikan tugas dengan lebih tepat waktu.

Keterbatasan pengaruh ini juga terlihat pada dimensi keterbukaan komunikasi dalam Kualitas Kehidupan Kerja, yang menempati posisi tinggi dalam persepsi responden dengan nilai mean 4,11. Terbukanya jalur komunikasi seharusnya dapat mendukung kinerja yang lebih berkualitas dan mandiri. Namun, indikator kualitas dan kemandirian pada variabel kinerja justru tidak menunjukkan peningkatan yang sebanding. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka belum cukup menjadi pendorong produktivitas, kemungkinan karena tidak diikuti dengan penguatan pada aspek tindak lanjut atau manajemen informasi yang efisien.

Fakta bahwa dimensi-dimensi terbaik dari Kualitas Kehidupan Kerja tidak

mampu memperkuat indikator-indikator tertinggi dalam kinerja memberikan gambaran bahwa hubungan keduanya tidak bersifat langsung dan kuat. Bisa jadi, persepsi terhadap kualitas kehidupan kerja lebih berkontribusi pada aspek afektif dan kenyamanan psikologis karyawan, namun belum cukup untuk mendorong output kinerja yang terukur secara objektif, seperti produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Agow & Dotulong (2020), yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, temuan ini berbeda dari hasil penelitian Tia (2023), Rahmawati & Priyono (2022), serta Faradilah & Siswani (2024) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh konteks organisasi, budaya kerja, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda di masing-masing instansi.

5.5.2. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (koefisien = 0,177; $p = 0,165$). Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Artinya, semakin baik sistem komunikasi dalam organisasi, terdapat kecenderungan meningkatnya kinerja pegawai, tetapi peningkatan tersebut belum

cukup kuat untuk dibuktikan secara statistik. Dengan demikian, komunikasi yang baik memang memiliki peran dalam mendorong efektivitas kerja, tetapi kontribusinya terhadap peningkatan kinerja belum secara langsung terlihat secara nyata dalam hasil kerja pegawai.

Indikator dengan skor mean tertinggi dalam variabel Komunikasi Organisasi adalah penggunaan teknologi komunikasi 4,25. Keberadaan perangkat dan media komunikasi yang memadai memungkinkan alur informasi menjadi lebih cepat, akurat, dan mudah diakses oleh seluruh pegawai. Peningkatan pada aspek ini terbukti mampu mendukung salah satu indikator tertinggi dari variabel kinerja, yaitu efektivitas. Karyawan merasa lebih efisien dalam menyelesaikan tugas ketika informasi yang dibutuhkan tersedia dan mudah diakses melalui teknologi pendukung yang digunakan oleh organisasi. Namun demikian, peningkatan pada teknologi komunikasi belum cukup untuk secara nyata memperkuat dua indikator kinerja lainnya yang juga berada pada tingkat tinggi, seperti kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Meskipun informasi disampaikan secara lancar, faktor-faktor lain seperti pembagian beban kerja, kedisiplinan waktu, dan keterlibatan langsung atasan juga berperan penting dalam mendorong capaian target kerja. Oleh karena itu, teknologi komunikasi yang baik tidak otomatis berbanding lurus dengan peningkatan hasil kerja dalam jumlah atau kecepatan penyelesaian.

Selain teknologi, indikator keterbukaan komunikasi juga menempati posisi yang cukup tinggi kedua (4,01). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah

berupaya menciptakan suasana komunikasi yang transparan antara atasan dan bawahan. Meski begitu, keterbukaan ini belum cukup berdampak terhadap indikator kinerja seperti kualitas kerja dan kemandirian. Kemungkinan, keterbukaan yang ada masih bersifat formal dan belum sepenuhnya mendorong inisiatif individu maupun peningkatan mutu pekerjaan secara konsisten.

Komunikasi organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja juga sejalan dengan pandangan Robbins bahwa efektivitas kinerja tidak hanya ditentukan oleh sistem komunikasi, tetapi juga oleh konteks kerja dan persepsi keadilan organisasi. Komunikasi yang baik perlu disertai keterlibatan emosional dan penguatan nilai kerja agar mampu mendorong pegawai bekerja lebih efektif

Hasil ini mendukung temuan Agow & Dotulong (2020), serta Maulana et al. (2025), yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil ini berbeda dari temuan Nasution & Rizky (2024), yang menyimpulkan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh konteks organisasi, struktur komunikasi, serta budaya kerja yang berbeda, yang berperan dalam menentukan seberapa besar komunikasi efektif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

5.5.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (koefisien = 0,519; $p = 0,001$). Temuan

penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin besar pula peningkatan kinerja yang mereka hasilkan. Hubungan yang signifikan ini mengindikasikan bahwa sikap disiplin bukan hanya mencerminkan kepatuhan terhadap aturan kerja, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam capaian hasil kerja yang optimal dan konsisten.

Indikator disiplin kerja dengan skor tertinggi adalah peningkatan solidaritas yang tinggi dan rasa memiliki di antara karyawan (4,39). Nilai ini mencerminkan bahwa semangat kolektif dan ikatan emosional di tempat kerja mampu mendorong capaian kinerja yang lebih efektif dan tepat waktu. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari tim yang solid, mereka lebih terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan dengan hasil yang memuaskan, karena merasa bertanggung jawab tidak hanya terhadap diri sendiri, tetapi juga terhadap rekan kerja dan organisasi.

Indikator disiplin kerja lainnya yang juga menonjol adalah rasa tanggung jawab yang tinggi ketika menjalankan tugas dengan skor 4,31. Tanggung jawab ini memperkuat dua aspek penting dari kinerja, yaitu kuantitas dan kualitas kerja. Pegawai yang memiliki kesadaran penuh terhadap perannya cenderung menyelesaikan lebih banyak tugas dan dengan hasil yang lebih baik, karena mereka bekerja bukan sekadar menyelesaikan kewajiban, tetapi untuk memberikan kontribusi nyata yang bernilai bagi organisasi.

Kombinasi antara solidaritas dan tanggung jawab yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap individu terdorong untuk mandiri dan efektif dalam bekerja. Nilai-nilai disiplin ini menjadi penggerak utama peningkatan indikator kinerja lainnya, seperti efektivitas dan kemandirian. Dengan kebiasaan kerja yang teratur, komitmen pada aturan, dan keterlibatan yang tinggi, karyawan mampu menunjukkan performa kerja yang stabil dan dapat diandalkan.

Disiplin kerja yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja mendukung Teori Kinerja Robbins, yang menyebutkan bahwa perilaku kerja seperti disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif sangat memengaruhi capaian hasil kerja. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi cenderung memiliki orientasi kuat terhadap tujuan organisasi dan memperlihatkan kinerja yang konsisten. . Semakin tinggi tingkat disiplin, semakin besar pula kemungkinan pegawai memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan optimal.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Andriyani et al. (2020), Syukron et al. (2022), dan Chrisnanto & Riyanto (2020), yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini juga memperkuat pendapat Wabia et al. (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan variabel dominan dalam menentukan kinerja karyawan. Sebaliknya, temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian Kurnia (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja. Perbedaan tersebut kemungkinan besar disebabkan oleh perbedaan karakteristik

organisasi dan budaya kerja, yang dalam konteks penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin menjadi kekuatan utama pendorong produktivitas.

5.5.4. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Motivasi kerja

Pengujian menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan (koefisien = -0,024; $p = 0,804$), artinya kualitas kehidupan kerja tidak mempengaruhi motivasi pegawai secara langsung. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja, meskipun pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, peningkatan dalam Kualitas Kehidupan Kerja dapat memunculkan kecenderungan tidak meningkatkan motivasi kerja karyawan, namun efek tersebut belum cukup kuat untuk diamati secara nyata. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan bersifat memperlemah, kontribusinya dalam mendorong motivasi masih terbatas dan tidak terlalu menonjol secara statistik.

Salah satu indikator variabel Kualitas Kehidupan Kerja yang menunjukkan persepsi tertinggi dari responden adalah penggunaan teknologi komunikasi, yang dinilai sangat baik dalam mendukung aktivitas kerja karyawan. Keberadaan teknologi ini memungkinkan informasi dapat diakses secara lebih efisien, memperlancar koordinasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang responsif. Dukungan tersebut turut memperkuat aspek motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang menantang, karena karyawan merasa terdorong untuk menghadapi tantangan kerja dengan dukungan teknologi yang memadai.

Namun, peningkatan pada indikator Kualitas Kehidupan Kerja lainnya, seperti keterbukaan komunikasi atau keteraturan komunikasi, belum mampu mendorong peningkatan signifikan terhadap aspek motivasi lainnya, seperti pengakuan atas kinerja atau peluang untuk maju. Meskipun beberapa aspek komunikasi internal telah berjalan baik, tampaknya aspek tersebut belum memberikan dampak nyata terhadap persepsi karyawan mengenai penghargaan atau prospek pengembangan diri mereka di tempat kerja.

Kondisi ini menunjukkan bahwa, meskipun secara umum persepsi karyawan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja cukup positif, efeknya terhadap peningkatan motivasi masih belum merata pada seluruh dimensi motivasi. Hanya dimensi yang secara langsung bersinggungan dengan fasilitas kerja dan karakteristik tugas yang menunjukkan respons positif. Sementara dimensi lain yang berkaitan dengan aspek penghargaan atau pengembangan diri masih belum terpengaruh secara signifikan oleh kualitas lingkungan kerja yang ada.

Kualitas kehidupan kerja yang tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal seperti fasilitas dan keseimbangan kerja kehidupan belum cukup kuat untuk menciptakan dorongan intrinsik. Temuan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor Herzberg. Dalam teori ini, aspek-aspek seperti kompensasi, kondisi kerja, dan keamanan kerja merupakan faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan, namun tidak secara langsung memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Artinya,

meskipun kualitas kehidupan kerja dinilai baik, hal tersebut tidak serta-merta mendorong peningkatan performa karena belum menyentuh faktor motivator utama seperti capaian dan pengakuan.

5.5.5. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja tidak signifikan (koefisien = 0,099; $p = 0,359$). Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Artinya, semakin baik komunikasi yang terbangun dalam organisasi, semakin besar kecenderungan peningkatan motivasi kerja, meskipun peningkatan ini belum cukup kuat untuk dapat diamati secara nyata. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik memberikan kontribusi terhadap dorongan kerja internal pegawai, tetapi pengaruhnya belum merata pada seluruh dimensi motivasi.

Indikator tertinggi dalam variabel Komunikasi Organisasi adalah penggunaan teknologi komunikasi. Responden menilai bahwa pemanfaatan teknologi telah mempermudah akses dan penyampaian informasi, sehingga memperlancar koordinasi kerja. Peningkatan pada aspek ini tampaknya mampu memperkuat dimensi motivasi yang berkaitan dengan tantangan kerja, karena karyawan merasa terbantu dalam menghadapi kompleksitas tugas dan lebih terdorong untuk menyelesaikannya secara mandiri. Namun, penguatan ini belum

cukup untuk mendorong aspek motivasi lainnya secara konsisten.

Sementara itu, indikator lain seperti keterbukaan dan kesempatan partisipasi dinilai baik oleh responden, namun belum mampu memperkuat dimensi motivasi seperti pengakuan atas kinerja atau peluang untuk maju. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi berjalan dengan cukup terbuka dan melibatkan pegawai, komunikasi tersebut belum sepenuhnya terwujud dalam bentuk apresiasi nyata atau dukungan terhadap pengembangan karier. Dengan kata lain, komunikasi organisasi cenderung mendukung aspek motivasi yang bersifat operasional, tetapi belum menyentuh dimensi strategis yang berkaitan dengan penghargaan dan jenjang karier.

Komunikasi organisasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja mencerminkan bahwa sistem komunikasi internal belum mampu menyentuh elemen personal yang menjadi penggerak utama motivasi. Menurut Herzberg, motivasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti capaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang tampaknya belum sepenuhnya ditanamkan melalui komunikasi organisasi yang ada.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Patappa & Sogalrey (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, hasil ini berbeda dari temuan Nasution & Rizky (2024) yang menyimpulkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh variasi konteks kelembagaan, struktur komunikasi, serta kebijakan organisasi yang memengaruhi

cara pegawai merespons sistem komunikasi yang ada di lingkungan kerja mereka.

5.5.6. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (koefisien = 0,843; $p = 0,000$). Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki karyawan, semakin besar pula dorongan internal mereka untuk bekerja secara optimal. Hubungan yang signifikan ini menegaskan bahwa sikap disiplin bukan hanya menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga mampu memperkuat aspek psikologis karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya di lingkungan kerja.

Indikator disiplin kerja yang memperoleh persepsi tertinggi dari responden adalah rasa memiliki dan solidaritas antar pegawai (4,29). Nilai yang tinggi pada aspek ini mencerminkan adanya keterikatan emosional dan kebersamaan yang kuat di antara sesama rekan kerja, yang pada gilirannya mampu memperkuat motivasi dalam bentuk tanggung jawab dan prestasi kerja. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari tim yang solid, mereka terdorong untuk bekerja lebih baik demi kepentingan bersama, bukan semata-mata karena kewajiban formal.

Selain itu, indikator disiplin kerja lainnya yang menunjukkan nilai tinggi adalah rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Sikap ini turut memperkuat indikator motivasi yang berkaitan dengan tantangan kerja, karena

karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas karena kewajiban, tetapi juga karena mereka merasa bertanggung jawab atas hasilnya. Kombinasi antara tanggung jawab dan semangat kolektif menjadikan dorongan kerja karyawan tumbuh secara alami dari dalam dirinya, bukan karena tekanan eksternal.

Peningkatan kedisiplinan juga terbukti mampu mendukung aspek motivasi lain seperti pekerjaan yang menantang dan capaian prestasi. Dengan kebiasaan kerja yang teratur dan kesadaran yang tinggi terhadap peran masing-masing, karyawan menjadi lebih siap menerima tantangan baru serta termotivasi untuk mencapai target-target yang ditetapkan. Disiplin kerja berperan sebagai landasan yang memperkuat konsistensi, inisiatif, dan capaian pribadi, yang semuanya merupakan bagian penting dari dimensi motivasi kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Andriyani *et al.* (2020), Syukron *et al.* (2022), serta Widyawati (2021) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Temuan ini juga bertentangan dengan Bimantoro & Wiyono (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi. Perbedaan tersebut sangat mungkin dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi dan budaya kerja, di mana pada lingkungan penelitian ini, nilai-nilai kedisiplinan terbukti melekat kuat dalam sikap dan perilaku karyawan serta berdampak nyata terhadap peningkatan semangat kerja mereka.

5.5.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan (koefisien = 0,366; $p = 0,005$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, semakin besar pula peningkatan kinerja yang dapat mereka capai. Hubungan yang kuat ini mencerminkan bahwa dorongan internal seperti keinginan untuk berprestasi, rasa tanggung jawab, dan semangat dalam menyelesaikan tugas menjadi pendorong utama dalam menghasilkan performa kerja yang tinggi dan konsisten.

Indikator motivasi dengan nilai tertinggi adalah prestasi kerja. Ketika karyawan memiliki keinginan kuat untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaannya, hal ini terbukti mampu memperkuat indikator kinerja seperti efektivitas dan kuantitas kerja. Dorongan untuk berprestasi membuat pegawai lebih terfokus, efisien, dan produktif dalam menyelesaikan tugas. Mereka tidak hanya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tetapi juga dengan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan.

Selain itu, indikator motivasi yang juga menonjol adalah pekerjaan yang menantang. Ketertarikan terhadap tugas yang menuntut pemikiran, strategi, dan inovasi turut meningkatkan indikator kinerja lainnya, seperti ketepatan waktu dan kemandirian. Pegawai yang merasa tertantang oleh tugasnya cenderung mengambil inisiatif lebih besar, menyusun perencanaan yang matang, dan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa harus bergantung penuh pada

atasan atau arahan rutin.

Kombinasi antara semangat berprestasi dan kesiapan menghadapi tantangan menjadikan karyawan tidak hanya bekerja dengan intensitas tinggi, tetapi juga dengan kesadaran tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas dan hasil kerja. Hal ini menjelaskan bagaimana motivasi yang tinggi tidak hanya mendorong output kerja yang lebih besar, tetapi juga menghasilkan kerja yang lebih berkualitas, tepat waktu, dan efisien. Motivasi bertindak sebagai penggerak internal yang menjembatani antara potensi individu dengan capaian nyata dalam kinerja.

Motivasi kerja yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sesuai dengan Teori Herzberg, di mana motivasi yang bersumber dari capaian, pengakuan, dan pekerjaan yang menantang menjadi faktor utama peningkatan produktivitas kerja. Motivasi internal yang kuat menciptakan komitmen dan semangat kerja yang berdampak langsung pada capaian kinerja.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian dari Syukron *et al.* (2022), Rasyid *et al.* (2023), dan Suindrawan *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil ini juga mendukung kesimpulan dari Widyawati (2021) dan Siswadi & Lestari (2021), yang menemukan bahwa motivasi mendorong produktivitas dan kualitas kerja. Sebaliknya, temuan ini bertentangan dengan Nasution & Rizky (2024) serta Mu'ah *et al.* (2023), yang menyimpulkan bahwa motivasi tak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai. Perbedaan ini dapat

disebabkan oleh konteks kelembagaan, karakter tugas, dan budaya kerja yang berbeda, yang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berperan penting dalam mendorong kinerja secara menyeluruh.

5.5.8. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai variabel intervening

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dengan nilai koefisien jalur $-0,009$, T-statistic $0,233$, dan P-value $0,816$. Bahkan arah pengaruhnya negatif, meskipun tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja yang dilakukan tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga tidak berdampak signifikan terhadap kinerja mereka.

Indikator Kualitas Kehidupan Kerja dengan nilai tertinggi adalah penggunaan teknologi komunikasi, yang dirasakan sangat membantu kelancaran tugas dan penyampaian informasi. Aspek ini terbukti mampu memperkuat salah satu indikator motivasi tertinggi, yakni dorongan untuk berprestasi. Kemudahan dalam mengakses dan memproses informasi memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih terarah dan efektif, sehingga mereka terdorong untuk mencapai hasil kerja terbaik. Hubungan ini memperlihatkan adanya kontribusi positif dari lingkungan kerja terhadap semangat kerja individu.

Motivasi yang meningkat melalui dukungan Kualitas Kehidupan Kerja

tersebut kemudian berpengaruh terhadap efektivitas kerja, yang merupakan indikator kinerja tertinggi. Pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan upaya maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tepat sasaran dan efisien. Namun demikian, efek mediasi ini tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan indikator kinerja lainnya secara signifikan, seperti kuantitas atau ketepatan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang dibentuk oleh kualitas kehidupan kerja cenderung bersifat spesifik dan belum menyentuh semua aspek kinerja secara menyeluruh.

Indikator motivasi lain yang bernilai tinggi, yaitu pekerjaan yang menantang, juga dipengaruhi oleh aspek-aspek Kualitas Kehidupan Kerja seperti pengembangan profesi. Namun, dorongan untuk menghadapi tantangan kerja ini belum sepenuhnya mampu memperkuat kinerja secara luas. Meskipun pegawai merasa tertantang dan terdorong untuk berkembang, pengaruhnya terhadap indikator kinerja seperti kemandirian atau kualitas kerja masih terbatas. Hal ini memperjelas bahwa meskipun jalur mediasi berjalan, kekuatannya tidak cukup untuk menimbulkan dampak yang signifikan secara statistik.

Kualitas kehidupan kerja yang mempengaruhi kinerja melalui motivasi secara negatif namun tidak signifikan menunjukkan bahwa meskipun kualitas kerja yang baik dapat menciptakan kenyamanan, namun jika tidak disertai faktor pendorong intrinsik (motivator), maka efeknya terhadap kinerja tetap terbatas. Ini sejalan dengan asumsi Herzberg bahwa faktor motivasi harus hadir untuk mendorong performa tinggi.

Temuan ini mendukung kesimpulan Irsyadi (2023) dan Hadi *et al.* (2022) bahwa motivasi dapat menjadi variabel perantara dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja, meskipun tidak selalu menghasilkan pengaruh yang kuat. Namun, hasil ini berbeda dari penelitian Tia (2023) dan Faradilah & Siswani (2024), yang menemukan pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja tanpa melalui mediasi motivasi. Perbedaan ini dapat terjadi karena karakteristik organisasi, perbedaan persepsi karyawan, serta variasi tingkat kepuasan terhadap kondisi kerja yang membentuk motivasi secara berbeda-beda.

5.5.9. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dengan nilai koefisien jalur 0,036, T-statistic 0,817, dan P-value 0,414. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi organisasi berjalan baik, hal tersebut tidak cukup untuk mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Komunikasi Organisasi dan kinerja, dengan arah pengaruh yang positif namun tidak signifikan. Artinya, peningkatan dalam kualitas komunikasi di lingkungan kerja memang mendorong peningkatan motivasi karyawan, dan motivasi tersebut pada gilirannya berpotensi memperkuat kinerja, tetapi pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk menghasilkan efek yang

signifikan secara statistik. Dengan demikian, meskipun komunikasi yang baik dan efektif menciptakan dorongan kerja, kontribusinya terhadap kinerja masih terbatas dalam konteks ini.

Salah satu indikator Komunikasi Organisasi yang memperoleh nilai tertinggi adalah penggunaan teknologi komunikasi. Penerapan teknologi yang mendukung kelancaran informasi ternyata dapat memperkuat motivasi karyawan dalam bentuk prestasi kerja. Ketika pegawai merasa didukung oleh sistem komunikasi yang efisien dan modern, mereka lebih terdorong untuk menyelesaikan tugas dengan baik, menunjukkan kompetensi, dan mencapai target kerja secara maksimal. Namun, peningkatan ini belum cukup kuat untuk memperbesar semua aspek motivasi secara merata.

Motivasi yang terbentuk melalui komunikasi yang baik terutama berdampak pada efektivitas kerja, yang merupakan indikator tertinggi dari variabel kinerja. Ketika karyawan merasa didengar, mendapatkan informasi dengan jelas, dan dapat menyampaikan pendapatnya, maka mereka cenderung bekerja secara lebih terarah dan efisien. Sayangnya, efek motivasional ini belum cukup untuk meningkatkan indikator kinerja lainnya seperti kuantitas dan ketepatan waktu secara signifikan. Hal ini menandakan bahwa kontribusi motivasi dalam memperkuat pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap kinerja masih belum optimal.

Indikator motivasi lainnya, seperti tanggung jawab, juga terlihat selaras dengan keterbukaan komunikasi di lingkungan kerja. Karyawan yang diberi ruang

untuk berpartisipasi dalam komunikasi organisasi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Namun, lagi-lagi, dampak dari motivasi ini terhadap kinerja belum menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap seluruh dimensi kinerja. Hal ini menandakan bahwa meskipun jalur mediasi berjalan secara positif, kekuatannya belum mampu menciptakan perubahan yang signifikan secara keseluruhan.

Komunikasi organisasi yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi mendukung gagasan Robbins bahwa komunikasi efektif yang membangun partisipasi dan keterbukaan dapat meningkatkan semangat kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan hasil kerja. Komunikasi dalam konteks ini berperan sebagai katalisator terbentuknya motivasi intrinsik.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Hadi *et al.* (2022) dan Siswadi & Lestari (2021) yang menyatakan bahwa motivasi dapat berperan sebagai perantara dalam hubungan antara Komunikasi Organisasi dan kinerja. Namun, hasil ini berbeda dengan kesimpulan dari Irsyadi (2023) dan Rasyid *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki efek mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh konteks lingkungan kerja, kebijakan komunikasi internal, dan tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang dalam penelitian ini belum cukup kuat untuk mengoptimalkan efek motivasi terhadap kinerja.

5.5.10. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dengan nilai koefisien jalur = 0,309, T-statistic = 2,669 dan P-value = 0,008. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Komunikasi Organisasi dan kinerja. Artinya, peningkatan dalam komunikasi yang terstruktur, terbuka, dan berbasis teknologi dapat menumbuhkan motivasi kerja, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja secara nyata. Motivasi tidak hanya menjadi jembatan, tetapi juga menjadi penguat yang efektif dalam menghubungkan kualitas komunikasi dengan capaian hasil kerja yang optimal.

Indikator tertinggi dari Komunikasi Organisasi adalah penggunaan teknologi komunikasi. Ketika organisasi mampu memfasilitasi karyawan dengan sistem komunikasi berbasis teknologi yang efektif, hal ini meningkatkan kenyamanan dan kemudahan dalam menyampaikan serta menerima informasi. Efek langsung dari kondisi ini adalah meningkatnya rasa tanggung jawab dan dorongan untuk berprestasi, dua aspek utama dalam motivasi kerja. Karyawan merasa lebih diberdayakan dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik karena hambatan komunikasi yang minim.

Motivasi yang terbentuk kemudian berdampak langsung pada dua indikator kinerja utama, yakni efektivitas kerja dan ketepatan waktu. Karyawan yang

termotivasi karena komunikasi yang mendukung cenderung lebih fokus, efisien, dan terorganisir dalam menyelesaikan tugas. Mereka mampu mengelola waktu dengan baik dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan. Dalam konteks ini, motivasi menjadi motor penggerak yang menjembatani Komunikasi Organisasi dengan hasil kerja nyata.

Selain itu, indikator komunikasi seperti keterbukaan dan kesempatan partisipasi juga berperan penting dalam membentuk motivasi. Ketika pegawai merasa dilibatkan dalam proses komunikasi, muncul rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini memperkuat aspek motivasional seperti semangat menghadapi tantangan kerja dan keinginan untuk berkembang, yang pada akhirnya mendorong dimensi kinerja lainnya seperti kemandirian dan kuantitas hasil kerja. Jalur mediasi ini berjalan secara utuh, menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya mendorong motivasi tetapi juga secara signifikan memperkuat hasil kerja.

Disiplin kerja yang berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi secara signifikan memperkuat asumsi Herzberg bahwa ketika pegawai memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen tinggi (sebagai bagian dari faktor motivator), mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Disiplin tidak hanya mendorong kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan.

Temuan ini mendukung kesimpulan dari Rasyid *et al.* (2023) dan Hadi *et al.* (2022) bahwa motivasi memiliki peran penting sebagai mediator antara

Komunikasi Organisasi dan kinerja. Penelitian ini juga selaras dengan hasil Irsyadi (2023), yang menunjukkan bahwa sistem komunikasi yang baik akan meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi tersebut secara signifikan memperbaiki kinerja pegawai. Sebaliknya, temuan ini tidak mendukung hasil Nasution & Rizky (2024) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh mediasi dalam hubungan komunikasi terhadap kinerja. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efektivitas mediasi sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi

