

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS), baik melalui pengujian langsung maupun tidak langsung, diperoleh sejumlah kesimpulan penting yang menjawab keseluruhan rumusan masalah dalam penelitian ini. Kesimpulan ini menggambarkan hubungan antar variabel kualitas kehidupan kerja, Komunikasi Organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Berikut adalah 10 poin kesimpulan yang disusun secara sistematis sesuai dengan urutan rumusan masalah:

1. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai secara nyata dan kualitas kehidupan kerja tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Komunikasi organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa komunikasi yang baik di lingkungan organisasi memang cenderung meningkatkan kinerja, tetapi belum cukup kuat secara statistik untuk menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan,

semakin tinggi pula tingkat pencapaian kinerja pegawai.

4. Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sarana dan fasilitas kerja sudah memadai, aspek motivator seperti pengakuan prestasi, peluang pengembangan karier, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan belum terpenuhi, sehingga tidak cukup mendorong motivasi dan peningkatan kinerja pegawai.
5. Komunikasi organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, yang menunjukkan bahwa meskipun komunikasi internal organisasi berjalan baik, dampaknya terhadap motivasi belum sepenuhnya kuat.
6. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, artinya disiplin yang tinggi membentuk semangat dan komitmen kerja pegawai. Rasa memiliki, solidaritas, serta tanggung jawab individu mendorong pegawai untuk bekerja lebih konsisten, terarah, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai, maka semakin besar pula peluang mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Pegawai yang memiliki dorongan internal seperti keinginan berprestasi, rasa tanggung jawab, dan antusiasme terhadap tugas cenderung menghasilkan kinerja yang lebih efektif, berkualitas, dan tepat waktu.

8. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Artinya, motivasi kerja belum mampu memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai secara nyata.
9. Komunikasi organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya secara nyata mendorong peningkatan kinerja pegawai.
10. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, yang mengindikasikan bahwa disiplin tidak hanya berkontribusi langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja pegawai.

Peran Mediasi Motivasi Kerja terbukti signifikan dalam menjembatani pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja tidak mampu menjadi mediator yang kuat dalam hubungan antara QWL maupun komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa faktor hygiene (QWL dan komunikasi) belum cukup tanpa adanya motivator yang nyata.

Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kedisiplinan sebagai strategi utama dalam memperkuat motivasi dan mendorong kinerja pegawai. Sementara itu, strategi peningkatan komunikasi organisasi dan kualitas kehidupan kerja perlu dievaluasi kembali agar lebih efektif dalam memengaruhi motivasi dan hasil kerja pegawai secara nyata.

6.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan bagi Dinas Kesehatan Kota Surabaya untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai, khususnya berkaitan dengan temuan-temuan yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan atau negatif:

1. Dinas Kesehatan perlu meninjau kembali aspek-aspek kualitas kehidupan kerja yang belum memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi maupun kinerja. Perhatian dapat difokuskan pada :
 - a. keadilan kompensasi, jaminan keamanan kerja, serta akses yang lebih memadai terhadap pengembangan profesional dan fasilitas kesehatan, agar tercipta lingkungan kerja yang benar-benar mendukung kesejahteraan pegawai.
 - b. Perlu melengkapi investasi fasilitas kerja dengan program motivator seperti penghargaan formal yang transparan, jalur pengembangan karier, pelatihan kompetensi, serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis.
 - c. Komunikasi organisasi sebaiknya tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga membangun saluran umpan balik yang aktif, forum partisipatif, dan pengakuan nyata terhadap kontribusi pegawai. Meningkatkan keterbukaan informasi, memperluas partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, serta memperkuat sistem komunikasi berbasis teknologi yang interaktif dan responsif terhadap kebutuhan pegawai.
 - d. Disiplin kerja perlu terus diperkuat melalui pelatihan etika kerja, sistem

reward and punishment yang adil, serta kegiatan team building untuk menumbuhkan rasa solidaritas dan kepemilikan.

2. Bagian SDM disarankan untuk :
 - a. Mengembangkan program mentoring, coaching, serta pengakuan prestasi secara berkala agar pegawai merasa dihargai dan terdorong meningkatkan kinerjanya.
 - b. Mengintegrasikan aspek disiplin dengan program motivasi berbasis prestasi sehingga motivasi intrinsik semakin kuat
 - c. Melakukan survei atau forum umpan balik secara berkala untuk memahami lebih dalam apa yang menjadi hambatan dalam peningkatan motivasi dan kinerja, khususnya dalam aspek kualitas kehidupan kerja dan komunikasi.
3. Adapun bagi akademisi, beberapa saran dapat dipertimbangkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya. Penelitian mendatang dapat memperluas ruang lingkup objek studi ke instansi lain atau membandingkan antar OPD (Organisasi Perangkat Daerah) untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Pendekatan metode campuran (mixed methods) juga dapat digunakan agar dapat menggali lebih dalam faktor-faktor kontekstual melalui wawancara atau FGD yang tidak dapat ditangkap oleh kuesioner kuantitatif saja. Selain itu, perlu mengeksplorasi variabel moderator atau mediasi lain seperti dukungan kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik tugas untuk memahami kondisi yang lebih spesifik di mana QWL dan komunikasi organisasi dapat berdampak nyata

pada motivasi dan kinerja. Penelitian juga dapat diarahkan pada pengaruh jangka panjang melalui studi longitudinal untuk menilai dinamika hubungan antar variabel dalam kurun waktu tertentu.

