

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terkait peran loyalitas pegawai sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi internal dan kejelasan *job description* terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa, Kementerian Dalam Negeri, diperoleh berbagai temuan yang memberikan pemahaman mengenai unsur-unsur yang berkontribusi terhadap tingkat kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa:

1. Komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas komunikasi yang semakin baik, baik antara atasan dengan bawahan maupun antarpegawai, cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan. Komunikasi yang berlangsung secara efektif membantu mempercepat arus informasi, memberikan kejelasan mengenai arahan kerja, memperkuat koordinasi antarpihak, serta mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan selama proses kerja berlangsung. Dengan adanya kondisi tersebut, pegawai dapat memahami sasaran organisasi dengan lebih jelas serta melaksanakan tanggung jawab yang diberikan secara optimal, sehingga pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka.
2. *Job description* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, serta kewenangan yang dimiliki pegawai belum tentu dapat mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Meskipun *job description* berfungsi sebagai pedoman kerja yang penting, pelaksanaan pekerjaan di lingkungan organisasi pemerintahan tetap memerlukan koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi yang intensif. Oleh karena itu, kejelasan uraian tugas saja belum cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja tanpa didukung faktor-faktor organisasi lainnya.

3. Loyalitas pegawai terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat loyalitas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja yang ditunjukkan. Pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya. Loyalitas yang tinggi juga membuat pegawai terdorong untuk menjalankan pekerjaannya secara lebih maksimal demi menunjang pencapaian tujuan organisasi.
4. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pola komunikasi yang bersifat terbuka, jelas, dan berjalan secara efektif dapat membentuk hubungan kerja yang harmonis sekaligus meningkatkan tingkat kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa memperoleh informasi yang memadai dan dapat berpartisipasi dalam proses komunikasi organisasi, maka perasaan memiliki serta loyalitas terhadap organisasi akan semakin meningkat.
5. *Job description* menunjukkan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap loyalitas pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan peran kerja mampu memberikan kepastian dalam bekerja sehingga meningkatkan kenyamanan pegawai. Pegawai yang memahami dengan baik apa yang menjadi tanggung jawabnya cenderung menunjukkan persepsi yang lebih baik terhadap organisasi serta menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi.
6. Loyalitas pegawai tidak mampu menjadi perantara dalam pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui peningkatan loyalitas pegawai. Efektivitas komunikasi internal dapat langsung meningkatkan koordinasi, pemahaman tugas, dan kelancaran pelaksanaan pekerjaan sehingga dampaknya terhadap kinerja dapat dirasakan tanpa harus melalui proses pembentukan loyalitas terlebih dahulu.

7. Loyalitas pegawai tidak mampu memediasi hubungan antara *job description* terhadap kinerja pegawai. Meskipun kejelasan *job description* berhasil meningkatkan loyalitas pegawai, peningkatan loyalitas tersebut belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh lebih kuat dalam memengaruhi kinerja pegawai, khususnya komunikasi internal yang dalam penelitian ini terbukti memiliki pengaruh langsung yang jauh lebih besar terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai, sedangkan *job description* lebih berperan dalam meningkatkan loyalitas pegawai yang kemudian memberikan kontribusi terhadap kinerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan proses pelaksanaan serta hasil penelitian yang telah dilakukan, studi ini masih menunjukkan sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam menafsirkan hasil penelitian maupun sebagai pertimbangan bagi kajian studi selanjutnya. Adapun berbagai keterbatasan tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Lingkup Subjek dan Generalisasi

Studi ini memiliki keterbatasan pada cakupan objek penelitian yang hanya melibatkan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri sebagai responden. Cakupan yang relatif terbatas tersebut mengakibatkan hasil penelitian belum dapat diberlakukan secara umum pada seluruh instansi pemerintah maupun organisasi lainnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, struktur birokrasi, serta tugas dan fungsi yang dimiliki oleh masing-masing instansi, sehingga kemungkinan menghasilkan kondisi dan perilaku organisasi yang berbeda.

2. Keterbatasan Variabel yang Diteliti

Keterbatasan lainnya terdapat pada jumlah variabel yang digunakan dalam model penelitian. Studi ini hanya menganalisis pengaruh komunikasi internal

dan *job description* sebagai variabel independen, serta loyalitas pegawai sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai. Meskipun model penelitian telah mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai, masih terdapat proporsi perubahan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, lingkungan kerja, maupun beban kerja.

3. Keterbatasan Proses Pengumpulan Data

Keterbatasan penelitian juga terdapat pada proses pengambilan data utama yang dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada responden. Pelaksanaan pengumpulan informasi memerlukan waktu yang relatif cukup panjang karena menyesuaikan dengan kesibukan dan jadwal kerja pegawai yang padat, termasuk pelaksanaan tugas kedinasan di luar kantor. Selain itu, penelitian dilakukan saat bertepatan dengan banyaknya hari libur seperti hari peringatan dan cuti bersama. Kondisi tersebut menyebabkan proses distribusi dan pengembalian kuesioner tidak dapat dilakukan secara serentak, sehingga peneliti perlu melakukan koordinasi dan tindak lanjut secara berkala dengan pihak terkait untuk memastikan jumlah kuesioner yang kembali sesuai dengan jumlah responden yang telah ditentukan.

5.3 Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, penulis memberikan sejumlah rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi maupun peneliti selanjutnya. Saran-saran tersebut disusun berdasarkan temuan empiris yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian, yaitu:

a. Saran Teoritis

Bagi peneliti berikutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang diduga dapat memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini mengingat penelitian ini hanya menggunakan komunikasi internal dan *job description* sebagai variabel independen serta loyalitas pegawai

sebagai variabel mediasi. Penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *employee engagement*, kompetensi, maupun beban kerja. Penambahan variabel-variabel tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai aspek-aspek yang memengaruhi kinerja pegawai, sekaligus memperkaya pengembangan teori serta model berbasis data empiris dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam lingkup organisasi sektor publik dan instansi pemerintahan.

b. Saran Praktis

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, terdapat beberapa indikator pada variabel kinerja pegawai, komunikasi internal, *job description*, dan loyalitas pegawai yang meskipun telah berada dalam kategori tinggi, namun masih menunjukkan nilai indeks yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Oleh karena itu, untuk Sekretariat Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kementerian Dalam Negeri disarankan sejumlah rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan partisipasi pegawai dalam forum diskusi dan rapat kerja (Kinerja Pegawai)

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Meskipun demikian, indikator mengenai keaktifan pegawai dalam mengikuti diskusi kelompok dan rapat kerja memperoleh nilai indeks paling rendah dibandingkan indikator lainnya. Berdasarkan kondisi tersebut, instansi disarankan untuk membangun budaya komunikasi yang lebih terbuka, kolaboratif, dan memberikan ruang partisipasi bagi seluruh pegawai. Pimpinan juga dapat menerapkan metode diskusi yang lebih interaktif, seperti *sharing session*, diskusi dalam kelompok kecil, maupun pemberian kesempatan berbicara secara bergiliran agar setiap pegawai terdorong untuk menyampaikan gagasan, pendapat, serta masukan secara lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan.

2. Meningkatkan efektivitas penyampaian informasi mengenai perubahan organisasi (Komunikasi Internal)

Variabel komunikasi internal termasuk dalam kategori tinggi, namun indikator yang berkaitan dengan penyampaian informasi mengenai perubahan di lingkungan instansi memperoleh nilai indeks terendah. Oleh sebab itu, organisasi disarankan untuk mengoptimalkan sistem komunikasi internal melalui penyampaian informasi yang lebih cepat, konsisten, dan mudah dijangkau oleh seluruh pegawai. Informasi dapat disebarluaskan melalui berbagai media resmi, seperti surat edaran elektronik, portal internal, grup komunikasi resmi, maupun rapat koordinasi secara berkala. Selain itu, setiap perubahan kebijakan, prosedur kerja, maupun program organisasi perlu disertai penjelasan yang jelas dan menyeluruh agar seluruh pegawai memiliki pemahaman yang sama serta mampu menyesuaikan pelaksanaan tugas secara optimal.

3. Meningkatkan kejelasan informasi mengenai pengembangan karier dalam *job description* (Job Description)

Walaupun variabel *job description* berada pada kategori tinggi, indikator yang berkaitan dengan informasi mengenai peluang promosi, penghargaan, dan bonus masih memperoleh nilai indeks paling rendah. Berdasarkan temuan tersebut, instansi disarankan untuk menyempurnakan uraian jabatan dengan menambahkan informasi yang lebih rinci mengenai jalur pengembangan karier, persyaratan promosi, mekanisme pemberian penghargaan, serta bentuk apresiasi atas pencapaian kinerja sesuai ketentuan yang berlaku. Kejelasan informasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam mengembangkan kompetensi, memperkuat orientasi terhadap pencapaian kinerja, serta memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai prospek karier di lingkungan organisasi.

4. Meningkatkan komitmen pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi (Loyalitas Pegawai)

Variabel loyalitas pegawai menunjukkan kategori tinggi, namun indikator mengenai kesediaan pegawai untuk tetap bekerja di organisasi meskipun memperoleh tawaran dari instansi lain memperoleh nilai indeks paling

rendah. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memperkuat strategi retensi pegawai melalui penyediaan kesempatan pengembangan kompetensi, penyusunan jenjang karier yang lebih jelas, penerapan sistem penghargaan yang objektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan pegawai. Di samping itu, organisasi perlu memperkuat komunikasi mengenai visi, misi, serta kontribusi strategis setiap pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga rasa memiliki, keterikatan emosional, dan komitmen jangka panjang pegawai terhadap instansi dapat semakin meningkat.

5. Memprioritaskan peningkatan loyalitas pegawai

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel loyalitas pegawai memiliki nilai rata-rata indeks yang lebih rendah dibandingkan variabel penelitian lainnya, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas pegawai masih menjadi aspek yang perlu memperoleh perhatian lebih agar dapat terus ditingkatkan. Oleh karena itu, Sekretariat Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa disarankan untuk menjadikan peningkatan loyalitas pegawai sebagai salah satu prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan memperkuat program pengembangan karier, menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan, meningkatkan kualitas komunikasi antara pimpinan dan pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan keterlibatan pegawai. Selain mampu memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi, langkah-langkah tersebut diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.