



JURNAL MANAJEMEN, EKONOMI, BISNIS DAN KEUANGAN (JMEBK) SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IGI

Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Motivasi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur

Eddy Arianto¹

eddy.arianto@stie-igi.ac.id

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IGI¹



: -



: [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Sejarah Revisi Artikel :

1. Penerimaan Artikel : 23 Februari 2024

Korespondensi Penulis : Eddy Arianto

ABSTRAK

Peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi publik merupakan tuntutan esensial guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh komunikasi internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dengan menempatkan motivasi sebagai variabel intervening. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan desain survei. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai pada Sub Bagian Urusan Dalam Rumah Tangga Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 116 orang, di mana seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh (*sensus*). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda serta analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Secara khusus, budaya kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, sedangkan komunikasi internal tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap variabel tersebut. Lebih lanjut, motivasi berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, namun gagal memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja. Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya penguatan nilai-nilai

budaya organisasi dan efektivitas arus informasi internal guna memacu motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada optimalisasi kinerja pelayanan publik.

Kata Kunci : Komunikasi Internal, Budaya Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi.

Pendahuluan

Suatu organisasi pemerintahan didirikan dengan tujuan fundamental untuk memberikan pelayanan optimal kepada warga bangsa secara transparan, akuntabel, dan kredibel. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan sentral sebagai penggerak utama dan aset berharga bagi instansi pemerintah. Kinerja instansi sangat bergantung pada kualitas prestasi kerja pegawainya yang secara strategis berhubungan erat dengan visi organisasi dan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, penerapan paradigma *good governance* menuntut setiap unit organisasi, termasuk pada tingkat sekretariat daerah, untuk mampu mengelola potensi SDM secara efektif agar tugas manajerial maupun operasional dapat terlaksana dengan produktif.

Pada Sub Bagian Urusan Dalam Rumah Tangga Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, beban tugas yang meliputi penyusunan rencana kerja, penyediaan keperluan rumah tangga pimpinan, hingga pemeliharaan aset menuntut profesionalisme yang tinggi dari 116 pegawainya. Namun, hasil observasi awal mengidentifikasi adanya fenomena hambatan kinerja yang serius. Masalah komunikasi antarpegawai masih diwarnai oleh ego sektoral yang menghambat koordinasi, serta munculnya rasa saling curiga yang mengakibatkan kebutuhan organisasi tidak terkomunikasikan dengan baik. Selain itu, budaya kerja di lingkungan tersebut menunjukkan kecenderungan yang kurang disiplin, di mana pegawai seringkali menunda pekerjaan dan bertindak normatif tanpa inisiatif yang kuat untuk mencapai target kinerja maksimal.

Kondisi ini menciptakan urgensi penelitian yang mendalam karena adanya ketidakkonsistenan hasil atau *research gap* pada studi-studi terdahulu. Sebagai contoh, penelitian oleh Hakim (2015) dan Jayaweera (2015) menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun penelitian yang dilakukan oleh Renah dan Djoko (2014) justru menyatakan bahwa budaya kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Demikian pula pada variabel motivasi, terdapat temuan yang saling bertolak belakang antara studi Jayaweera (2015) yang melihat adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja, dibandingkan dengan studi Dhermawan dkk. (2012) yang menyimpulkan sebaliknya. Resistensi terhadap perubahan kebijakan pimpinan seringkali muncul karena pegawai sudah merasa nyaman dengan budaya kerja lama yang belum tentu efektif, sehingga diperlukan analisis komprehensif untuk membedah bagaimana komunikasi dan budaya kerja mampu menstimulasi motivasi.

Secara teoritis, komunikasi merupakan urat nadi proses organisasi yang mampu membangun kepercayaan, memotivasi, dan menghindarkan kesalahan dalam bekerja. Budaya kerja yang kuat, yang mencakup sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan, akan mewarnai cara bertindak pegawai dalam aktivitas sehari-hari. Penelitian ini berkontribusi secara praktis bagi pihak manajemen Biro Umum untuk memahami bahwa kinerja bukan

sekadar karakteristik bakat, melainkan perwujudan dari kemampuan yang didorong oleh kemauan (motivasi) individu dalam lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung komunikasi internal dan budaya kerja terhadap motivasi dan kinerja, serta menguji peran motivasi sebagai jembatan mediasi antara variabel-variabel tersebut. Melalui analisis kritis ini, diharapkan instansi dapat menemukan langkah strategis dalam menyempurnakan perilaku pegawai sebagai sumber daya yang memegang peranan penting dalam pelayanan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Grand Theory*)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dan aset paling berharga dalam suatu organisasi karena berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai keberhasilan visi dan misi. Tanpa adanya tenaga kerja yang berkualitas, mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif, efisien, dan produktif. Oleh karena itu, instansi pemerintah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja para pegawainya guna mewujudkan citra tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui penyatuan pandangan dan arahan yang dapat dijadikan pedoman bagi seluruh personil.

Peningkatan kinerja dalam organisasi publik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik secara universal maupun kontingensi. Faktor-faktor tersebut mencakup budaya organisasi, efektivitas komunikasi internal, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif agar pegawai merasa dihargai dan peka terhadap kondisi pekerjaannya. Manajemen SDM dalam konteks ini berfokus pada upaya menyinkronkan potensi bakat individu dengan kemauan atau motivasi untuk menghasilkan karya nyata yang bermanfaat bagi kepentingan masyarakat luas.

2. Kinerja Pegawai (Variabel Terikat / Y)

Kinerja pegawai merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan individu yang diaktualisasikan dalam bentuk karya nyata sesuai dengan jabatan dan fungsi yang diembannya dalam periode waktu tertentu. Menurut Wandu et al. (2019), kinerja mencakup pelaksanaan tugas-tugas yang dituntut dari seseorang sebagai suatu prestasi atau pameran keterampilan yang hasilnya dapat dikonfirmasi kepada instansi untuk mengevaluasi tingkat pencapaian visi organisasi. Secara operasional, kinerja diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja (*output*) yang dicapai pegawai per satuan periode sesuai dengan standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dimensi kinerja pegawai dalam penelitian ini meliputi efektivitas penyelesaian pekerjaan sesuai syarat-syarat yang ditentukan serta kemampuan individu untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan secara konsisten. Penilaian kinerja berfungsi sebagai instrumen kunci bagi manajemen untuk mengelola operasi organisasi secara efisien,

membantu pengambilan keputusan terkait promosi atau mutasi, serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Melalui evaluasi yang valid dan reliabel, instansi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong kepuasan kerja sekaligus pencapaian target strategis.

3. Komunikasi Internal (Variabel Independen / X1)

Komunikasi internal didefinisikan sebagai proses pertukaran gagasan dan informasi di antara para administrator dan pegawai di dalam suatu perusahaan atau instansi secara horizontal maupun vertikal guna memastikan pekerjaan terlaksana dengan baik. Lawrance D. Brennan menekankan bahwa komunikasi internal merupakan urat nadi proses organisasi yang memungkinkan terjadinya proses pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi untuk menciptakan makna kolektif yang bertujuan mengubah atau menggerakkan organisasi. Efektivitas komunikasi menjadi penentu utama apakah instruksi pimpinan dapat tersampaikan dengan jelas dan apakah keluhan bawahan dapat diakomodasi dengan tepat.

Dimensi komunikasi internal terdiri dari dua jalur utama: komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal mencakup arus informasi dari pimpinan ke bawahan (*downward*) berupa instruksi dan petunjuk kerja, serta dari bawahan ke pimpinan (*upward*) dalam bentuk laporan atau saran. Sementara itu, komunikasi horizontal melibatkan koordinasi mendatar antar sesama anggota staf atau pegawai pada tingkat jabatan yang setara, yang sering kali berlangsung secara informal namun krusial dalam memelihara kelancaran operasional sehari-hari.

4. Budaya Kerja (Variabel Independen / X2)

Budaya kerja merupakan falsafah hidup yang berisi nilai-nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap serta tindakan nyata saat bekerja. Mangkunegara (2014) menyimpulkan budaya kerja sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan yang dikembangkan organisasi sebagai pedoman bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya ini berfungsi sebagai identitas unik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya serta menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai prestasi kerja terbaik.

Indikator budaya kerja dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Robbins yang meliputi tujuh dimensi utama: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada rincian/ketelitian, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, agresivitas dalam berkompetisi, serta stabilitas organisasi. Budaya yang kuat akan mendorong pegawai untuk mematuhi peraturan secara sukarela karena adanya kesepakatan moral bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya budaya kerja yang positif, perilaku pegawai dalam aktivitas sehari-hari akan lebih terarah dan selaras dengan standar profesionalisme yang diharapkan instansi.

5. Motivasi Kerja (Variabel Intervening / Z)

Motivasi merupakan dorongan psikologis yang memberikan daya perangsang kepada pegawai agar mereka bersedia bekerja dengan segala daya dan upaya untuk mencapai hasil maksimal. Menurut Uno (2012), motivasi kerja adalah kekuatan di dalam diri seseorang yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku secara sukarela untuk melakukan pekerjaan demi pencapaian tujuan tertentu. Motivasi bukan sekadar dorongan kerja, melainkan integral dari keseluruhan perilaku individu yang menentukan filosofi dasar mereka terhadap tanggung jawab profesi.

Dimensi motivasi dalam penelitian ini dipengaruhi oleh faktor internal seperti persepsi harga diri, prestasi, dan harapan pribadi, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan atasan, dan tuntutan perkembangan organisasi. Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow sering digunakan sebagai pijakan, yang membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. Motivasi yang tinggi akan membangkitkan semangat kerja dan menciptakan suasana harmonis yang pada akhirnya menjadi landasan utama bagi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

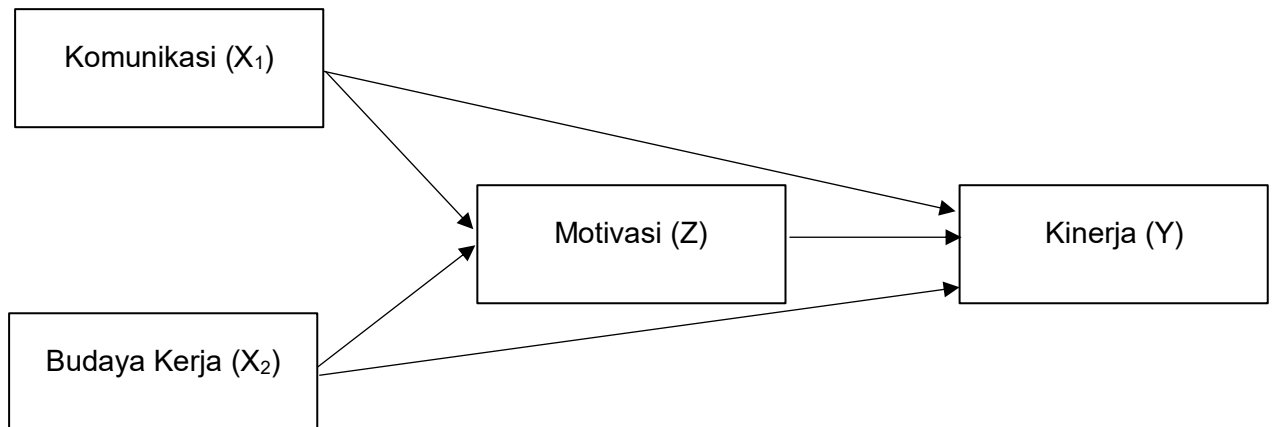
6. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Secara teoritis, komunikasi internal yang efektif berperan sebagai sarana bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan agar melakukan sesuatu yang positif bagi organisasi. Demikian pula budaya kerja yang disiplin akan memacu perilaku dan komitmen pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan instansi. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi dan budaya organisasi memiliki korelasi signifikan dalam mendorong motivasi kerja yang kemudian berujung pada eskalasi kinerja individu maupun organisasi.

Berdasarkan landasan teori dan riset empiris tersebut, diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. **H1:** Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. **H2:** Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- c. **H3:** Komunikasi internal dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- d. **H4:** Komunikasi internal berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.
- e. **H5:** Budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.
- f. **H6:** Terdapat pengaruh intervening dari motivasi pada komunikasi internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

7. Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan alur logis hubungan kausalitas antar variabel, di mana kinerja pegawai (Y) diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh dua variabel independen utama, yaitu komunikasi internal (X₁) dan budaya kerja (X₂). Motivasi (Z) ditempatkan sebagai variabel intervening yang secara teoritis memediasi atau menjadi jembatan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Model ini mengasumsikan bahwa perbaikan pada sistem komunikasi dan penguatan budaya kerja tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memperkuat dorongan psikologis pegawai untuk bekerja lebih giat.

Penjelasan kerangka ini berkorelasi kuat dengan ulasan penelitian terdahulu, seperti studi Mutuku & Mathooko (2014) yang melihat pengaruh komunikasi terhadap motivasi, serta studi Hakim (2015) yang membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Melalui model analisis jalur (*path analysis*), kerangka ini digunakan untuk menaksir apakah motivasi mampu memperkuat pengaruh komunikasi dan budaya kerja terhadap capaian prestasi pegawai. Struktur ini membantu peneliti memahami apakah kinerja tinggi di Biro Umum Setda Jatim lebih didorong oleh instruksi yang jelas (komunikasi) atau oleh nilai-nilai yang mendarah daging (budaya).

Secara kritis, kerangka ini berupaya membedah fenomena ego sektoral dan ketidakdisiplinan yang ditemukan dalam observasi awal di lokasi penelitian. Dengan menguji hubungan-hubungan ini, instansi dapat menentukan langkah strategis untuk menyempurnakan perilaku pegawai. Apakah motivasi berfungsi sebagai katalisator yang efektif ataukah faktor sistemik seperti budaya kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan secara mandiri, akan terjawab melalui pengujian empiris berbasis kerangka ini.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survei guna memperoleh data konkret mengenai pengaruh komunikasi internal dan budaya kerja

terhadap motivasi dan kinerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah *field research* (penelitian lapangan) untuk mendapatkan informasi secara langsung dari para informan di lokasi yang telah ditentukan. Pendekatan survei dipilih sebagai prosedur untuk mendeskripsikan sikap, perilaku, dan karakteristik populasi melalui sampel yang diambil secara sistematis.

Lokasi penelitian bertempat di Sub Bagian Urusan Dalam Rumah Tangga Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Waktu penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, terhitung sejak bulan Oktober 2021 sampai dengan Desember 2021. Peneliti melakukan studi langsung ke lapangan guna memastikan data yang diperoleh mencerminkan kondisi riil yang terjadi di lingkungan birokrasi pemerintahan tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sub Bagian Urusan Dalam Rumah Tangga Gubernur yang berjumlah 116 orang. Mengingat jumlah populasi yang masih dalam jangkauan penelitian, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (*sensus*), yang termasuk dalam kategori *non-probability sampling*. Dengan teknik ini, seluruh anggota populasi sebanyak 116 orang dijadikan sebagai sampel penelitian guna memperoleh kesimpulan yang lebih akurat dan menyeluruh bagi organisasi.

Data primer dikumpulkan melalui teknik angket atau kuesioner yang berisi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden. Kuesioner didesain menggunakan skala Likert dengan lima tingkatan skor: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Selain kuesioner, peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi untuk mempelajari sumber tertulis seperti data pegawai, struktur organisasi, dan gambaran umum profil instansi.

Instrumen penelitian diuji kualitasnya melalui uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan perangkat lunak SPSS 23. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *rhitung* dengan *rtabel* pada taraf signifikansi tertentu; item dinyatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sementara itu, uji reliabilitas diukur menggunakan metode *composite reliability* atau *Cronbach's Alpha*, di mana instrumen dinyatakan andal jika memiliki nilai di atas 0,7.

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi: (1) Uji Normalitas menggunakan statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) untuk memastikan residual berdistribusi normal ($p > 0,05$); (2) Uji Multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* ($> 0,1$) dan VIF (< 10) guna memastikan tidak ada hubungan linier sempurna antar variabel bebas; (3) Uji Heteroskedastisitas menggunakan metode *Glejser* untuk memastikan kesamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain; serta (4) Uji Linearitas untuk memastikan hubungan antar variabel bersifat linier.

Model analisis data akhir menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = b_1X_1 + b_2X_2$ untuk variabel terikat kinerja, serta pengujian variabel intervening motivasi dilakukan melalui analisis jalur guna menaksir hubungan kausalitas antar variabel independen dan dependen secara tidak langsung. Hipotesis diuji menggunakan Uji t (parsial) dan Uji F (simultan) dengan taraf

signifikansi $\alpha=5\%$ (0,05). Besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diukur melalui Koefisien Determinasi (R^2).

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

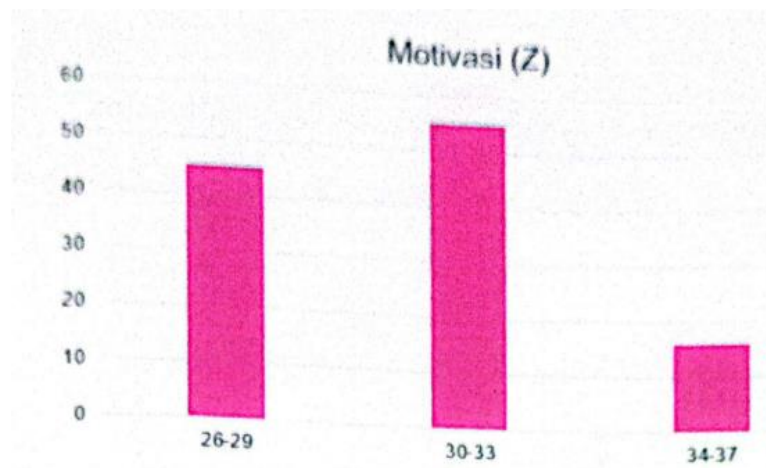
1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sub Bagian Urusan Dalam Rumah Tangga Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Unit organisasi ini merupakan bagian integral dari Sekretariat Daerah yang memegang peranan krusial dalam mendukung kelancaran operasional rumah tangga pimpinan daerah serta pemeliharaan aset instansi. Kondisi awal menunjukkan adanya dinamika komunikasi yang perlu ditingkatkan akibat ego sektoral antarpegawai serta budaya kerja yang cenderung bersifat normatif dan kurang disiplin. Objek penelitian ini mencakup 116 pegawai yang menjadi garda depan dalam pelayanan administrasi dan operasional internal pemerintahan provinsi.

2. Hasil Analisis Data

a. Statistik Deskriptif Responden

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran awal mengenai distribusi persepsi responden terhadap variabel penelitian, khususnya variabel motivasi (Z) yang berperan sebagai variabel mediasi dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil pengolahan data yang divisualisasikan melalui histogram, distribusi nilai motivasi menunjukkan pola yang relatif terkonsentrasi pada kategori menengah hingga tinggi.



Gambar 2. Statistik Deskriptif

Secara rinci, interval nilai 26–29 mencakup sebesar 38,8% responden, yang menunjukkan proporsi cukup besar pegawai berada pada tingkat motivasi yang moderat. Sementara itu, interval 30–33 merupakan puncak distribusi dengan frekuensi tertinggi, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki

tingkat motivasi kerja yang relatif tinggi. Adapun interval 34–37 hanya mencakup 13,8% responden, yang menunjukkan bahwa jumlah pegawai dengan tingkat motivasi sangat tinggi relatif lebih sedikit.

Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum pegawai memiliki dorongan internal yang cukup kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian, variasi distribusi tersebut juga mencerminkan bahwa tingkat motivasi masih dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, seperti lingkungan kerja, pola komunikasi organisasi, serta budaya kerja yang berkembang di dalam instansi. Dengan kata lain, motivasi pegawai tidak hanya bersifat intrinsik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi eksternal organisasi.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel secara akurat dan konsisten. Berdasarkan jumlah sampel sebanyak 116 responden, diperoleh nilai r-tabel sebesar 0,181 sebagai acuan dalam menentukan validitas item pernyataan.

Tabel 1. Ringkasan Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Rentang r-hitung	r-tabel	Keterangan
Komunikasi Internal (X_1)	X1.1 – X1.8	0,195 – 0,347	0,181	Valid
Budaya Kerja (X_2)	X2.1 – X2.8	0,194 – 0,254	0,181	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1 – Y1.8	0,183 – 0,227	0,181	Valid
Motivasi (Z)	Z1.1 – Z1.8	0,194 – 0,254	0,181	Valid

Sumber: Data diolah peneliti

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Komunikasi Internal (X_1), Budaya Kerja (X_2), Kinerja Pegawai (Y), dan Motivasi (Z) memiliki nilai r-hitung yang berada pada rentang 0,183 hingga 0,347, sehingga seluruh item dinyatakan valid karena memenuhi kriteria r-hitung > r-tabel. Hal ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner mampu merepresentasikan konstruk variabel yang diukur secara tepat.

Tabel 2. Ringkasan Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Standar Minimum	Keterangan
Komunikasi Internal (X_1)	0,846	0,70	Reliabel
Budaya Kerja (X_2)	0,854	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,932	0,70	Reliabel
Motivasi (Z)	0,834	0,70	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70, yaitu Komunikasi Internal sebesar 0,846, Budaya Kerja sebesar 0,854, Kinerja Pegawai sebesar 0,932, dan Motivasi sebesar 0,834. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat

konsistensi internal yang tinggi, sehingga dapat dipercaya dalam menghasilkan data yang stabil dan dapat diandalkan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian ini menegaskan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi standar kualitas pengukuran, baik dari sisi validitas maupun reliabilitas. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan mampu menggambarkan kondisi nyata terkait komunikasi internal, budaya kerja, kinerja pegawai, dan motivasi secara akurat serta konsisten, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

c. Uji Asumsi Klasik

Model penelitian telah memenuhi prasyarat statistik yang diperlukan sebelum dilakukan analisis regresi, sebagaimana ditunjukkan melalui hasil uji asumsi klasik. Berdasarkan uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,063 dengan jumlah sampel (N) sebanyak 116. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dalam model regresi berdistribusi normal. Kondisi ini menunjukkan bahwa model telah memenuhi asumsi dasar normalitas yang diperlukan dalam analisis regresi linier.

Tabel 3. Ringkasan Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		116
Normal Parameters^{ab}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.00413243
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.062
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.063 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Internal (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) masing-masing memiliki nilai Tolerance sebesar 0,778 ($>0,10$) dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,285 (<10). Hasil ini mengindikasikan tidak adanya hubungan linear yang kuat antar variabel independen, sehingga model terbebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 4. Ringkasan Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Komunikasi internal	0,778	1,285	Non Multikolinieritas
Budaya kerja	0,778	1,285	Non Multikolinieritas

Tabel 5. Ringkasan Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikansi p-value	Keterangan
Komunikasi internal	0,440	Non Heteroskedastisitas
Budaya kerja	0,064	Non Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel, dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi asumsi penting dalam analisis regresi, khususnya terkait uji heteroskedastisitas dan uji linearitas.

Pada uji heteroskedastisitas, variabel komunikasi internal memiliki nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,440, sedangkan variabel budaya kerja sebesar 0,064. Kedua nilai tersebut lebih besar dari batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model. Artinya, varians residual bersifat konstan dan tidak terjadi penyimpangan yang dapat mengganggu keakuratan model regresi. Kondisi ini menunjukkan bahwa model telah memenuhi salah satu asumsi klasik yang penting, sehingga hasil estimasi dapat dianggap stabil dan tidak bias.

Tabel 5. Ringkasan Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Komunikasi internal	0,318	Linier
Budaya kerja	0,243	Linier

Selanjutnya, pada uji linearitas, variabel komunikasi internal menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,318 dan variabel budaya kerja sebesar 0,243. Kedua nilai tersebut juga berada di atas 0,05, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel independen (komunikasi internal dan budaya kerja) dengan variabel dependen bersifat linear. Hal ini berarti model regresi yang digunakan sudah tepat dalam menggambarkan hubungan fungsional antar variabel, sehingga tidak diperlukan transformasi model ke bentuk non-linear.

Dengan demikian, kedua variabel independen dapat digunakan secara bersamaan dalam model regresi tanpa menimbulkan bias estimasi. Secara keseluruhan, terpenuhinya asumsi klasik ini memberikan jaminan bahwa model regresi yang digunakan layak dan dapat diinterpretasikan secara objektif serta reliabel.

d. Analisis Regresi Linier Berganda dan Uji Hipotesis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi (X_1) dan kompetensi pegawai (X_2) terhadap kepuasan masyarakat (Y).

Tabel 5. Ringkasan Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien B (Unstandardized)	t-hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	6,882	1,664	0,099	Tidak Signifikan
Komunikasi Internal (X_1)	0,186	1,907	0,032	Signifikan
Budaya Kerja (X_2)	0,523	5,473	0,008	Signifikan

Persamaan Regresi

$$Y = 0,133X_1 + 0,218X_2$$

Persamaan regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa apabila variabel independen, yaitu komunikasi internal dan budaya kerja, dianggap konstan (nol), maka kinerja pegawai tetap memiliki nilai dasar sebesar 6,882. Hal ini mengindikasikan adanya tingkat kinerja minimum yang tetap dimiliki pegawai meskipun tanpa pengaruh kedua variabel tersebut, walaupun secara statistik nilai konstanta ini tidak signifikan.

Variabel komunikasi internal memiliki koefisien positif sebesar 0,186, yang berarti setiap peningkatan kualitas komunikasi dalam organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, jelas, dan terbuka mampu mendukung koordinasi kerja serta memperlancar pelaksanaan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas.

Sementara itu, variabel budaya kerja memiliki koefisien positif yang lebih besar, yaitu sebesar 0,523. Nilai ini menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja pegawai. Artinya, semakin kuat nilai-nilai kerja, norma organisasi, dan kebiasaan kerja yang positif, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Dengan demikian, budaya kerja dapat dianggap sebagai faktor utama yang mendorong terciptanya kinerja yang optimal dalam organisasi.

Hasil Uji Hipotesis

1. Uji F (Simultan)

Tabel 6. Ringkasan Uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	265.963	2	132.982	25.685	.000 ^b
Residual	585.037	113	5.177		
Total	851.000	115			

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 25,685 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,07 dengan tingkat signifikansi 0,000 (<0,05). Hal ini membuktikan bahwa secara bersama-sama komunikasi internal dan budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil interaksi antara sistem komunikasi organisasi dan budaya kerja yang berkembang di dalam instansi.

2. Uji t (Parsial)

Berdasarkan sumber yang Anda berikan, hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t) terdapat pada bagian pengujian hipotesis dan dirangkum dalam dua tabel utama, yaitu pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Kinerja) dan terhadap variabel intervening (Motivasi).

Berikut adalah detail hasil uji-t tersebut :

1. Pengaruh Variabel Independen terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan Tabel, hasil pengujian menunjukkan bahwa kedua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja :

Tabel 7. Ringkasan Uji T (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.	Collinearity Statistics (Tolerance)	Collinearity Statistics (VIF)
1 (Constant)	6.882	4.135		1.664	.099		
Komunikasi internal	.186	.123	.133	1.907	.032	.778	1.285
Budaya kerja	.523	.096	.218	5.473	.008	.778	1.285

a) **Komunikasi Internal (X1)**: Memiliki nilai *thitung* sebesar 1,907, yang lebih besar dari *ttabel* (1,661) dengan tingkat signifikansi $0,032 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis pertama (*H1*) diterima.

b) **Budaya Kerja (X2)**: Memiliki nilai *thitung* sebesar 5,473, yang jauh lebih besar dari *ttabel* (1,661) dengan tingkat signifikansi $0,008 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kedua (*H2*) diterima.

2. Pengaruh Variabel Independen terhadap Motivasi Pegawai (Z)

Tabel 8. Ringkasan Uji F (Simultan)

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.	Collinearity Statistics (Tolerance)	Collinearity Statistics (VIF)
1 (Constant)	5.748	3.227		1.547	.094		
Komunikasi internal	.231	.118	.143	1.418	.058	.778	1.285
Budaya kerja	.428	.092	.465	3.426	.014	.778	1.285

Berdasarkan Tabel, hasil pengujian parsial terhadap variabel mediasi adalah sebagai berikut :

- a) **Komunikasi Internal (X_1)**: Memiliki nilai *t*hitung sebesar 1,418, yang lebih kecil dari *t*tabel (1,661) dengan tingkat signifikansi $0,058 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sehingga hipotesis keempat (H_4) ditolak.
- b) **Budaya Kerja (X_2)**: Memiliki nilai *t*hitung sebesar 3,426, yang lebih besar dari *t*tabel (1,661) dengan tingkat signifikansi $0,014 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sehingga hipotesis kelima (H_5) diterima.

3. Analisis Jalur (Path Analysis / Variabel Intervening)

Analisis jalur dilakukan untuk menguji peran variabel motivasi (Z) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen (X_1 dan X_2) terhadap variabel dependen (Y).

1. Mediasi Komunikasi Internal ($X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung komunikasi internal melalui motivasi sebesar 0,077, lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya sebesar 0,133. Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara komunikasi internal dan kinerja pegawai.

Artinya, komunikasi internal memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa harus melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Dengan kata lain, efektivitas komunikasi lebih berperan sebagai mekanisme operasional dibandingkan sebagai faktor psikologis yang memediasi kinerja.

2. Mediasi Budaya Kerja ($X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$)

Sebaliknya, pada variabel budaya kerja, ditemukan bahwa pengaruh tidak langsung sebesar 0,249 lebih besar dibandingkan pengaruh langsung sebesar 0,218. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang positif dan kondusif mampu mendorong motivasi internal pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

4. Analisis Jalur (Path Analysis / Variabel Intervening)

Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas (independen) dalam menjelaskan variasi variabel

terikat (dependen) secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian yang tersaji dalam Tabel 4.17, diperoleh nilai R Square sebesar 0,313 dan nilai Adjusted R Square sebesar 0,300. Hal ini memberikan interpretasi komprehensif bahwa variabel komunikasi internal dan budaya kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 31,3%. Sementara itu, porsi yang jauh lebih besar yaitu 70,0% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diuji lebih lanjut. Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi dan budaya kerja memiliki peran nyata, terdapat faktor-faktor eksternal atau internal lain yang sangat signifikan dalam menentukan fluktuasi kinerja pegawai di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Jatim sangat ditentukan oleh kualitas interaksi informasi dan sistem nilai yang dianut organisasi. Secara teoretis, hal ini memvalidasi Grand Theory Manajemen Sumber Daya Manusia yang menyatakan bahwa manusia adalah aset paling berharga yang digerakkan oleh komunikasi dan budaya kerja untuk mencapai visi organisasi. Budaya kerja yang kuat menginternalisasi tanggung jawab dalam diri pegawai, sementara komunikasi yang efektif bertindak sebagai "urat nadi" yang menyelaraskan instruksi pimpinan dengan pelaksanaan teknis di lapangan. Variabel independen dikatakan memiliki dampak signifikan karena komunikasi yang baik meminimalkan kesalahan kerja (*human error*) dan meningkatkan pemahaman tugas. Budaya kerja memiliki dampak dominan (koefisien 0,218 vs 0,133) karena di lingkungan birokrasi, sistem kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang disepakati bersama lebih mampu mengarahkan perilaku pegawai secara berkelanjutan dibandingkan sekadar pertukaran informasi rutin. Budaya kerja menciptakan identitas kolektif yang mendorong disiplin secara sukarela.

Selain itu variabel ini didukung dengan beberapa hasil peneleitian terdahulu yakni:

1. **Lestari dkk. (2017) & Kurniasih (2021):** Sejalan dengan temuan ini bahwa efektivitas komunikasi internal mampu meningkatkan performa pegawai secara nyata.
2. **Muslimat dkk. (2020) & Pratama dkk. (2021):** Mendukung hasil bahwa budaya kerja merupakan faktor fundamental yang memengaruhi orientasi hasil organisasi.
3. **Bekti (2018):** Mengonfirmasi bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai secara paralel.

Nilai R^2 dalam penelitian ini adalah 0,313 (31,3%). Secara kritis, R^2 yang relatif kecil ini menunjukkan bahwa model hanya mampu menjelaskan sekitar sepertiga variasi kinerja pegawai. Dampaknya, hasil penelitian ini memberikan peringatan bagi manajemen bahwa masih terdapat 68,7% faktor lain (residu) yang memengaruhi kinerja namun tidak diteliti,

seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, atau beban kerja. Meskipun demikian, model ini tetap memiliki signifikansi ilmiah yang kuat untuk membuktikan peran krusial komunikasi dan budaya dalam struktur organisasi publik.

Kesimpulan Dan Saran

Berikut adalah bagian Kesimpulan dan Saran yang disusun secara strategis dan akademis berdasarkan hasil penelitian pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan dan parsial, komunikasi internal dan budaya kerja memiliki kontribusi positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun, terdapat perbedaan dampak pada aspek motivasi; di mana budaya kerja terbukti mampu membangkitkan motivasi pegawai secara signifikan, sedangkan komunikasi internal belum mampu menjadi pemicu motivasi yang kuat dalam lingkungan organisasi ini. Lebih lanjut, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi hanya berfungsi sebagai variabel mediasi bagi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, namun gagal memediasi hubungan antara komunikasi internal terhadap capaian prestasi kerja pegawai.
2. Secara teoretis, temuan ini memperkuat kedudukan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor sentral dan penggerak utama dalam pencapaian visi organisasi pemerintah. Hasil penelitian memvalidasi teori yang menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari integrasi antara kemampuan individu dan dorongan keinginan (motivasi) untuk berprestasi. Selain itu, studi ini mengukuhkan peran budaya kerja sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang mengarahkan perilaku pegawai, serta menempatkan komunikasi sebagai "urat nadi" yang menentukan efektivitas proses organisasi secara keseluruhan.
3. Bagi instansi publik, penelitian ini bermakna sebagai panduan dalam mengelola operasional organisasi secara lebih efektif melalui optimalisasi potensi pegawai. Kejelasan arus informasi dan penguatan nilai-nilai organisasi terbukti menjadi kunci untuk meminimalkan ego sektoral serta perilaku kerja yang sekadar bersifat normatif. Makna praktis lainnya adalah pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar motivasi pegawai tetap terjaga, yang pada akhirnya akan bertransformasi menjadi kualitas pelayanan publik yang lebih prima.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

Saran untuk Peneliti Selanjutnya:

1. **Eksplorasi Variabel Tambahan:** Mengingat variabel dalam penelitian ini hanya memberikan kontribusi pengaruh sekitar sepertiga dari total variasi kinerja, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi faktor lain seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, atau lingkungan kerja fisik yang tidak dibahas dalam model ini.
2. **Pengembangan Model Diagnosis Budaya:** Peneliti mendatang diharapkan dapat menggunakan model diagnosis budaya organisasi yang lebih mendalam untuk melihat kualitas faktor-faktor spesifik yang mungkin lebih dominan dalam memengaruhi efektivitas kerja di instansi pemerintah.
3. **Perluasan Jangkauan Sampel:** Disarankan untuk melakukan penelitian pada unit organisasi yang lebih luas atau lintas sektoral guna menguji konsistensi peran mediasi motivasi dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja pada konteks birokrasi yang berbeda.

Daftar Pustaka

- Anoraga, P. (2014). *Psikologi kerja*. Rineka Cipta.
- Bekti, N. (2017). Pengaruh motivasi kerja, budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 29(1), 50–60.
- Chaerudin, & Anderson. (2017). Pengaruh gaji, work itself dan promosi terhadap intensim turnover generasi Y di PT XYZ Balaraja Tangerang. *Jurnal SWOT*, 7(1), 149–164.
- Che, R. R., Kumar, N., & Pak, O. G. (2019). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *International Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–65.
- Chukwuma, E. M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of motivation on employee productivity: A study of manufacturing companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7).
- Dahlan, M., & Sumaryana, A. (2017). Pengaruh penerapan good governance terhadap kinerja pelayanan publik, budaya organisasi dan lingkungan eksternal. *Jurnal Sosiohumaniora*, 19(1), 45–51.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Dirgantara, I. M. B., & Reza, R. A. (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Undergraduate Journal Manajemen*.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hager, F. W. (2018). Impact of distance communication on different motivational concepts. *International Journal Humanities and Social Sciences: Latvia*, 26(1), 24–42.
- Hakim, A. (2015). Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: Study in hospital of district South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4(5), 33–41.
- Jamilus, & Heryanto. (2019). The effect of competence, communication & motivation on employee performance in People's Welfare Regional Secretariat of Padang City, Indonesia. *International Journal Archives of Business Research*, 7(5), 106–122.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271–278.
- Jung, C. S. (2018). Current-ideal culture incongruence, hierarchical position, and job satisfaction in government agencies. *International Public Management Journal*, 21(3), 432–460.
- Komarawati, T. W., & Nugraha, D. S. (2020). Pengaruh good governance, sistem pengendalian intern pemerintah, dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah serta implikasinya pada pelayanan publik (Survey pada SKPD Pemerintah Kabupaten Bandung Barat). Dalam *Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and National Seminar, Bandung* (pp. 793–807).
- Kurniasih. (2021). Pengaruh komunikasi internal dan komunikasi eksternal terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjar). *Journal of Management Review*, 5(1), 633–638.
- Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(1), 296–302.
- Lestari, G., & Kasmirudin. (2017). Pengaruh komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Riau Media Televisi (Rtv) Pekanbaru. *JOM FISIP*, 4(2), 102–114.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi kinerja SDM*. PT. Refika Aditama.
- Muslimat, A., et al. (2020). Effect of organizational commitment on the sustainability performance of Indonesian industries. *International Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 8330–8347.
- Mutuku, C. K., & Mathooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 1(3), 28–62.
- Nurwati, N., & Ismail. (2015). *Budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja* (Edisi 1). Prenadamedia Group.
- Nurjaya, N., et al. (2020). The effect of work stress and work conflict on employees turnover intention in Middle Small Micro Enterprises (MSMES) in South Tangerang region. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 51–62.

- Pamela, A. O., & Oloko. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2).
- Paschal, A. O., & Nizam, I. (2016). Effects of organizational culture on employees performance: Case of Singapore Telecommunication. *International Journal of Accounting & Business Management*, 6(1), 19–26.
- Pingkan, J. A., & Hadi, S. P. (2018). Pengaruh komunikasi internal perusahaan terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal ASPIKOM*, 7(3), 373. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v14.38>
- Pratama, A. R., Anisah, H. U., & Dahniar. (2021). The influence of organizational culture and communication on employee performance studies on Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Banjarmasin and Banjarbaru areas, South Kalimantan. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 161–178.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Journal Interscience Management Review (IMR)*, 2(2), 81–85.
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *HUMANIORA*, 7(1), 77–86.
- Renah, A., & Setyadi, D. (2014). The influence of organizational culture, working environment and educational training on motivation and performance of government employees at West Kutai Regency East Kalimantan. *European Journal of Business and Management*, 6(30), 182–191.
- Rukmana, H. D., Sopiah, & Nora, E. (2018). The impact of organization communication on employee performance through employee's work motivation at Pt. Putri Panda Unit II Tulungagung, East Java, Indonesia. Dalam *The First International Research Conference on Economics and Business* (pp. 211–227).
- Safitri, R. A., Risaldi, B. T., & Oktaviani, M. (2019). Pengaruh komunikasi internal organisasi terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(1), 19. <https://doi.org/10.29406/jmm.v15i1.1412>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan-keahlian*. Salemba Empat.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance an empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227.
- Siburian, T. A. (2013). The effect of interpersonal communication, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation to organizational commitment of state high school teacher in the district Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(12), 247–264.
- Steven, Rangkuti, D. A., Ferlin, & Fernando. (2020). Effect of communication, motivation, work environment on job satisfaction of employees in PT. Capella Patria Utama Medan. *International Journal of Research and Review*, 7(12).
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.

- Syahrum, A., Brahmasari, I. A., & Nugroho, R. (2016). Effect of competence, organizational culture and climate of organization to the organizational commitment, job satisfaction and the performance of employees in the scope of Makassar City government. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(4), 52–64.
- Thoha, M. (2012). *Perilaku organisasi konsep dasar dan implikasinya*. PT RajaGrafindo Persada.
- Tobari. (2015). *Membangun budaya organisasi pada instansi pemerintahan*. Deepublish.
- Uno, H. B. (2012). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Wan Fauziah, W. Y., & Tan, S. K. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97–103.
- Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Effect of communication on employee performance at the Regional Disaster Management Agency (BPBD) Banten Province. *International Journal of Vocational Economics*, 4(2), 18–30.
- Zukarnaen, Purwana, D., & Saptono, A. (2020). The influence of organizational culture and work environment on the performance of Naval Command and Staff College (Seskoal) with job satisfaction. *IJoASER (International Journal on Advanced Science, Education, and Religion)*, 3(2), 34–46.