

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMUNIKASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
Studi Kasus pada Badan Perencanaan , Penelitian dan Pengembangan  
Kabupaten Kendal**



**THESIS**

**Oleh :**

**Nama : Adi Putra**

**NIM : 22190886**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
STIE BANK BPD JATENG  
SEMARANG  
2024**

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi publik merupakan entitas yang dibentuk dengan tujuan memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan dan jasa publik. Fungsinya adalah untuk mengakomodasi kebutuhan masyarakat dengan maksud mewujudkan kesejahteraan, sejalan dengan prinsip-prinsip yang tercantum dalam konstitusi sebagai dasar operasionalnya. Pembentukan organisasi publik melibatkan partisipasi dari masyarakat, untuk melayani kepentingan publik, dan oleh karena itu, organisasi ini memiliki kewajiban moral terhadap masyarakat. Dalam konteks ini, organisasi publik dihadapkan pada tantangan untuk memenuhi harapan beragam kelompok pemangku kepentingan, terutama mereka yang menjadi penerima layanan, yaitu masyarakat.

Dalam rangka membangun, merealisasikan, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, diperlukan suatu tata kelola pemerintahan yang efektif, dikelola secara partisipatif, dan melibatkan kolaborasi antara masyarakat dan pemerintah. Konsep-konsep good governance diusulkan sebagai alat evaluasi untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintah. Prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi, kesetaraan, keadilan, dan integritas dianggap sebagai faktor kunci dalam mendukung peningkatan kepercayaan masyarakat. Menurut (Sunarmo et al., 2018) implementasi prinsip-prinsip good governance menjadi pedoman bagi administrasi publik dalam melakukan perubahan dalam manajemen pemerintahan.

Pelaksanaan good governance juga menuntut adanya keterbukaan dalam semua aspek penyelenggaraan pemerintahan (Irwan, 2016). Konsep transparansi menjadi elemen yang sangat esensial dan semakin meningkat dalam relevansinya sejalan dengan keinginan kuat untuk memajukan praktek good governance. Keterbukaan juga memiliki hubungan erat dengan akuntabilitas publik. Untuk mencapai good governance, salah satu langkah yang krusial adalah mengimplementasikan sistem pelayanan birokrasi pemerintah yang dapat dipertanggungjawabkan, sebagai upaya untuk merubah citra pelayanan publik. Hal ini dapat dicapai melalui kinerja yang baik dari para pegawai instansi pemerintah.

Prestasi yang optimal dari para pegawai akan secara langsung berdampak pada kinerja organisasi, dan melakukan perbaikan terhadap kinerja pegawai merupakan suatu tugas yang membutuhkan waktu dan melibatkan proses yang berjangka panjang (Ataunur & Ariyanto, 2016). Selain peningkatan pengawasan dan pembinaan, evaluasi dilakukan terhadap tingkat pencapaian kinerja individu pegawai. Tujuan dari tindakan ini adalah untuk mengukur keberhasilan dalam meningkatkan kompetensi para pegawai. Selain itu, penilaian kinerja juga memiliki nilai sebagai standar yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja masing-masing pegawai. Penilaian kinerja adalah suatu langkah untuk secara

terarah dan sistematis meningkatkan kinerja. Dengan memiliki informasi mengenai kinerja, proses benchmarking dapat dengan mudah dilakukan, mendorong semangat untuk melakukan perbaikan kinerja.

Tabel 1  
Hasil kusioner pra-survey motivasi kerja , komunikasi ,komitmen organisasi dan kinerja

| No        | Pernyataan   | Jawaban (Presen) |       |
|-----------|--|------------------|-------|
|           |  | Ya               | Tidak |
|           | Motivasi Kerja   |                  |       |
| 1         | Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya                                    | 70 %             | 30 %  |
| 2         | Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya  | 80 %             | 20 %  |
| 3         | Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan   | 60 %             | 40 %  |
|           | Komunikasi Organisasi  |                  |       |
| 4         | Saat berkomunikasi dengan rekan kerja saya berani mengemukakan pendapat                              | 50 %             | 50 %  |
| 5         | Saya senang menerima masukan dari rekan kerja  | 70 %             | 30 %  |
| 6         | Saya senang ketika diajak berbicara oleh rekan kerja   | 60 %             | 40 %  |
|           | Komitmen Organisasi  |                  |       |
| 7         | Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini                    | 60 %             | 40 %  |
| 8         | Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain | 40 %             | 60 %  |
| 9         | Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya.                                     | 70 %             | 30 %  |
| Rata-rata |  | 70 %             | 30 %  |

Sumber : Data pra survey yang diolah 2023

Dari beberapa permasalahan di atas faktor motivasi kerja , komunikasi organisasi dan komitmen organisasi juga menjadi bagian dari sumber masalah yang dihadapi terhadap kinerja di Badan Perencanaan , Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal. Hasil pra survey berkaitan dengan

kepemimpinan dan lingkungan kerja dari 10 pegawai di Badan Perencanaan , Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal .

Kinerja seorang pegawai terkait dengan mutu dan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai atau bawahan serta aspek-aspek yang terkait dengan situasi bawahan atau pegawai dalam suatu organisasi tertentu (Setiawan, 2021). Kinerja yang optimal diukur dari sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan standar organisasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. (Tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menggambarkan kinerjanya. Salah satu elemen yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, membutuhkan seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif dapat menjadi contoh atau panutan bagi bawahannya, memberikan motivasi, dan menumbuhkan semangat kerja di dalam organisasi (Prabowo, 2020).

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, penting untuk memiliki motivasi. Menurut (Rahayu, 2015), motivasi adalah suatu proses di mana seseorang memperoleh energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju pencapaian suatu tujuan. (Subakti, 2013) mengemukakan bahwa motivasi merupakan alat penting untuk mendorong pegawai agar menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Oleh karena itu, peningkatan motivasi sangat diharapkan untuk mendorong kinerja pegawai dalam mencapai hasil maksimal. Motivasi mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dan menjadi lebih kreatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka lebih cenderung mencari solusi inovatif dan mencoba pendekatan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah komunikasi, yang merujuk pada hubungan antar sesama pegawai dan interaksi yang baik antara pegawai dan para pimpinan (Lakoy et al., 2015). Meningkatnya kinerja, sebagai aspek keefektifan dalam sebuah organisasi, dapat dicapai melalui kelancaran komunikasi di antara berbagai pihak dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Diharapkan bahwa komunikasi yang efektif dan saling mendukung akan membawa peningkatan kinerja bagi seluruh pegawai. Komunikasi yang efektif membantu pegawai memahami tujuan organisasi serta ekspektasi yang diletakkan pada mereka. Pemahaman ini memberikan pegawai pandangan yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Selain itu Dalam situasi kerja tim, komunikasi yang baik sangat penting untuk koordinasi yang efektif. Ketidakjelasan atau kurangnya komunikasi dapat menyebabkan kesalahan atau kebingungan dalam pelaksanaan tugas, sedangkan komunikasi yang baik dapat memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki pemahaman yang seragam tentang peran dan tanggung jawab masing-masing. Komitmen organisasi mengacu pada tingkat keterikatan, identifikasi, dan kesediaan seseorang untuk berkontribusi secara aktif dan berkelanjutan terhadap

tujuan, nilai, dan kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi yang kuat seringkali berkorelasi dengan loyalitas karyawan dan tingkat kinerja yang lebih baik (Putra, 2015). Karyawan yang merasa terikat secara emosional atau moral dengan organisasi cenderung lebih berkeinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut dan memberikan yang terbaik untuk organisasinya. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal karena keterikatan dan kewajiban yang mereka rasakan terhadap organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja individual tetapi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Seiring dengan meningkatnya komitmen organisasi, organisasi dapat mengharapkan peningkatan produktivitas, loyalitas, dan inovasi dari pegawai mereka.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Studi pada Badan Perencanaan , Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja.
2. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap disiplin kerja.
3. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan kontribusi yang positif bagi semua pihak. Adapun manfaat penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan menjadi sumber referensi dalam menambah pengetahuan dan bahan acuan bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.
  - b. Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian manajemen, terutama mengenai kajian manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan khazanah pustaka sehingga memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas tentang kinerja pegawai.

- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi gambaran nyata dan menjadi bahan pertimbangan bagi instansi terkait dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **2. Telaah Pustaka**

### **2.1 Grand Theory**

Teori Resource-based View (RBV) merupakan teori yang digunakan untuk menguji kemampuan sumber daya internal perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Sumber daya internal perusahaan, yang terdiri dari semua aset, keterampilan, kapabilitas, proses organisasi, informasi dan pengetahuan, yang dapat dikelola oleh perusahaan untuk menerapkan proses yang telah dirumuskan (Penrose, 1959). Teori RBV berpendapat jika organisasi mengoptimalkan sumber daya ini secara efektif, akan mendapat manfaat. Teori RBV menekankan pengambilan keputusan proses, mengoptimalkan, mengelola dan mengidentifikasi orang, serta mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya utama untuk memaksimalkan nilai bisnis (Elya Dasuki, 2021). Asumsi yang mendasari teori ini adalah bahwa setiap entitas pada dasarnya berbeda karena memiliki sumber dayanya sendiri dalam bentuk aset berwujud dan tidak berwujud dan kapasitas organisasi untuk memanfaatkan aset tersebut. Kombinasi aset dan keterampilan menciptakan kompetensi khusus perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya.

### **2.2 Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Hasibuan (2015) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Rahayu, 2015).

Robbins (2016) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Jadi motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Handoko, (2016) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatankegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya (Bahri & Nisa, 2017).

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai kepuasan sesuai tujuannya.

### 2.3 Komunikasi

Komunikasi merupakan penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal (Evi Zahara, 2018). Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator. Orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan. Orang yang mampu berkomunikasi secara efektif disebut komunikatif. Orang yang komunikatif ialah orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa nonverbal sehingga orang lain dapat menerima informasi sesuai dengan harapan si pemberi informasi. Sebaliknya ia mampu menerima informasi atau pesan orang lain yang disampaikan kepadanya, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal (Usman, 2016).

Komunikasi adalah seni mengembangkan dan mendapatkan pengertian diantara orang-orang. Komunikasi adalah proses penukaran informasi dan perasaan diantara dua orang atau lebih, dan penting bagi manajemen yang efektif (Moekijat, 2015).

Secara praktis, komunikasi adalah proses penyampaian pesan kepada orang lain. Kata kunci dalam komunikasi adalah pesan itu sendiri. Dari pesan itulah sebuah proses komunikasi dimulai. Komunikasi terjadi karena ada pesan yang ingin atau harus disampaikan kepada pihak lain. Pesan di sini tidak sebatas informasi, melainkan juga simbol atau lambang. Lambang atau simbol adalah sesuatu yang digunakan untuk menunjuk sesuatu lainnya, berdasarkan kesepakatan sekelompok orang-orang. Lambang meliputi kata-kata (pesan verbal), perilaku non verbal, dan objek yang maknanya disepakati bersama. Kemampuan manusia menggunakan lambang atau simbol memungkinkan perkembangan bahasa dan menangani hubungan antara manusia dan objek (baik nyata maupun abstrak) tanpa kehadiran manusia dan objek tersebut. Oleh karenanya, komunikasi juga disebut-sebut sebagai proses simbolik (Mulyana, 2016)

(Febrina et al., 2017) menyatakan bahwa komunikasi di kantor merupakan suatu proses penyampaian berita dari suatu pihak kepada pihak lain (dari seseorang kepada orang lain, dari suatu unit ke unit lain) yang berlangsung atau yang terjadi dalam suatu kantor sedangkan Gie menyatakan bahwa pada dasarnya komunikasi kantor mengandung arti yang sama dengan komunikasi administrasi. Komunikasi administrasi dapat dipandang sebagai suatu bentuk komunikasi sosial atau komunikasi antar manusia yang didalamnya terdapat elemen: komunikator (pembicara, pengirim, penyiar) yang menyampaikan (berkata, mengirim, menyiarkan) warta (berita, laporan, saran) kepada komunikan (pihak yang dikirim, penjawab, hadirin) untuk mempengaruhi perilaku komunikan yang tampak dari tanggapannya (jawaban, reaksi).

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, atau perintah mengenai pekerjaan atau tugas tertentu. Penyampaian tersebut dapat berasal dari seseorang pimpinan kepada pegawai, pegawai kepada pimpinan, maupun antar pegawai dilingkungan kantor tersebut, bahkan mungkin juga berasal dari luar

kantor yang disampaikan baik secara langsung, maupun secara tidak langsung dengan menggunakan media agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Komunikasi yang efektif sangatlah penting bagi organisasi, karna akan menentukan tepat tidaknya komunikasi yang dilakukan. Melalui komunikasi yang mendalam dan tepat., diharapkan makna yang tersimpan dibalik apa yang disampaikan komunikator dapat disampaikan secara efektif.

## 2.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Sartika, 2014). Mathis dan Jackson (2016) memberikan definisi “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*” yaitu komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu: kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Sari et al., 2020)

Sopiah (2017) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai – nilai organisasi. Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Definisi komitmen organisasional menurut (Kristanto, 2015) adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turn over*).

Dari berbagai pendapat tentang komitmen tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

## 2.5 Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami atau dengan cara dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk



berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya di aktualisasikan pada saat-saat tertentu saja. Kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suwinda & Wati Ni Nyoman Kurnia, 2021)

Menurut Robbins (2016:), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2016).

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh (Sofyan, 2013) dan Dessler (2016) yang berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan atau tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut

Berdasarkan beberapa teori tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah :

Tabel 2  
Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti            | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  |
|-----|--------------------------|--|---|
| 1.  | (Utami & Hartanto, 2010) | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar. | Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. |
| 2.  | (Jati et al., 2021)      | Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi   | Kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan   |

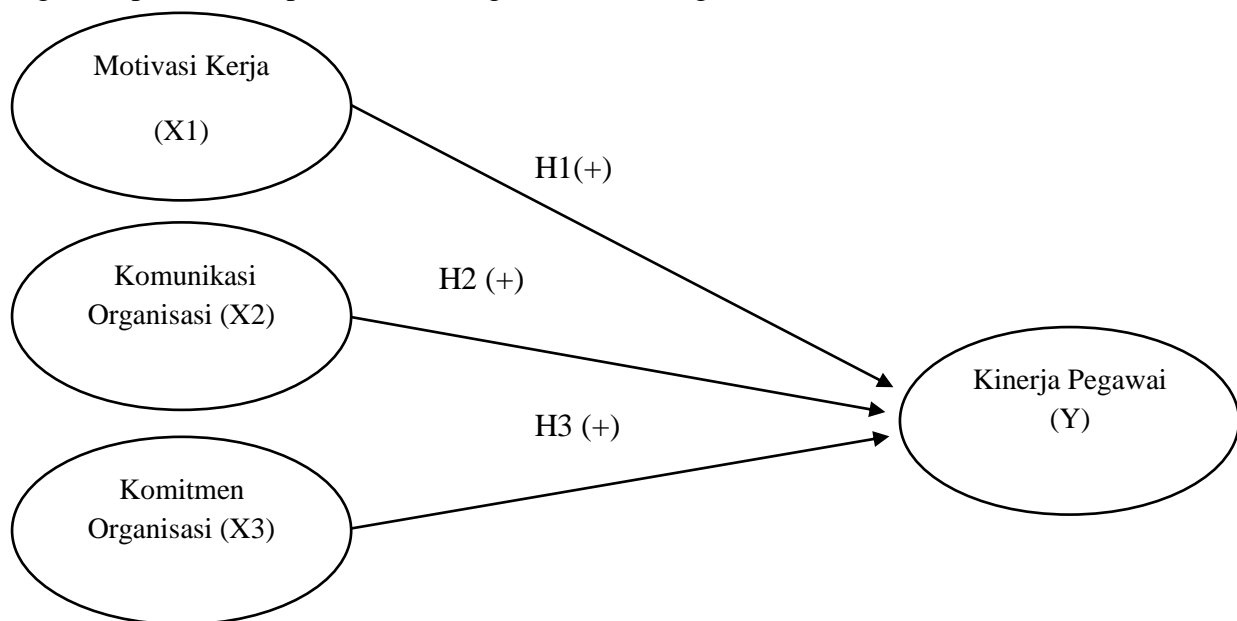
| No. | Nama Peneliti                | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  |
|-----|------------------------------|--|---|
|     |                              | Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada PT. Angkasa Pura 1 Divisi Komersial Bali   | terhadap semangat kerja pegawai.  |
| 3.  | (Anggraeni & Rahardja, 2018) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Leo Agung Raya, Semarang                 | Gaya kepemimpinan feminisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 4.  | (Mustaqim, 2018)             | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Kabupaten Karawang          | Kepemimpinan, motivasi kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja   |
| 5.  | Sutra Devi (2018)            | Peran Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja   | Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.   |
| 6.  | (Pramita & Budiono, 2018)    | Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Pada Organisasi Non-Profit (Studi pada Yayasan Yatim Mandiri) | Motivasi berpengaruh positif signifikan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasional.                                     |
| 7.  | (Sarido & Soliha, 2016)      | Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Dan Komitmen   | Komunikasi dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Komunikasi dan kompensasi berpengaruh positif dan  |

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian  |
|-----|---------------|---|---|
|     |               | Organisasional Sebagai Mediasi<br>(Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah) | signifikan terhadap komitmen organisasi.<br>komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, organisasi<br>Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. |

## 2.7 Kerangka Berpikir Teoritis

Kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan dari perilaku selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi (Gibson, 2016).

Kerangka berpikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1  
Kerangka Berpikir Teoritis

## **2.8 Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2017). Maka hipotesis merupakan teori sementara yang kebenarannya masih perlu diuji. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### **2.8.1 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Rivai (2011:838) berpendapat pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya, dengan hal demikian akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2010:324) menyatakan bahwa standar utama dalam mengukur kinerja salah satunya terdapat pengukuran mengenai presences at work (tingkat kehadiran) yaitu asumsi yang digunakan dalam mengukur atau menilai kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi. Keterkaitan antara kedisiplinan kerja dengan kinerja karyawan yaitu kinerja yang baik harus dilaksanakan melalui disiplin yang tinggi dan kinerja yang baik pula secara emosional karyawan akan mendapatkan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaannya.

**H<sub>1</sub>. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

### **2.8.2 Pengaruh Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai**

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan atau maksud yang dilakukan melalui satu pihak kepada pihak lain baik dilakukan secara langsung atau melalui media. Di dalam suatu organisasi ternyata komunikasi sangat memegang peranan penting, karena komunikasi adalah alat yang digunakan oleh semua pihak. Tinggal bagaimana suatu pihak mempergunakan dengan tepat, jika komunikasi yang disampaikan tidak tepat maka akan terjadi kesalahpahaman antar pemberi dan penerima pesan. Hasibuan (2007:193) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan peraturan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis ataupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pada karyawan CV. Denov Putra Brilian Tulungagung (Khongida et al., 2019).

Robbins (2008:392) mengatakan bahwa salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja pegawai adalah kurangnya komunikasi yang

efektif. Komunikasi yang efektif akan mudah bagi pegawai untuk bertahan bekerja dilingkungannya. Menurut Robert Bacal yang dikutip oleh Fahmi (2010:28) yang mengemukakan bahwa disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah masalah kinerja pada pegawai. Sehingga, dengan diterapkannya disiplin pada pegawai, maka akan muncul dalam diri pegawai tersebut mental yang baik, perubahan dalam berperilaku, dapat mengerti dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan yang akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Terdapat pengaruh komunikasi terhadap disiplin kerja (Misrania & Maryadi, 2022).

**H2. Terdapat pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja pegawai.**

**2.8.3 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya yaitu akan tetapi ingin bertahan di dalam organisasi, karena adanya dorongan dari dalam diri individu untuk mau berusaha menggunakan cara apapun demi tercapainya kebutuhan dan tujuan organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan adanya komitmen pegawai terhadap organisai, sehingga nantinya berimbas pada kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin baik kinerja pegawai, karena itu terdapat pengaruhi antara komitmen organisasi dengan kinerja (Riono, 2020).Penelitian yang dilakukan oleh yang menyatakan bahwa ada pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa hal tersebut. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja (Rizal et al., 2023).

**H3. Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

**2.9 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut Operasionalisasi variabel dimaksudkan untuk memperjelas variabel-variabel yang diteliti beserta pengukuran-pengukurannya.

Tabel 3  
Definisi Operasional Variabel

| No | Variabel       | Definisi   | Indikator   |
|----|----------------|--|---|
| 1  | Motivasi kerja | Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendororng keinginan individu untuk melakukan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung Jawab</li> <li>2. Prestasi Kerja</li> <li>3. Peluang Untuk Maju</li> </ol> |

| No | Variabel              | Definisi  | Indikator  |
|----|-----------------------|---|--|
|    |                       | kegiatankegiatan tertentu guna mencapai tujuan  | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Pengakuan Atas Kinerja</li> <li>5. Pekerjaan yang menantang</li> </ol> (Mangkunegara, 2017)  |
|    | Komunikasi Organisasi | Komunikasi adalah penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal (Sarido & Soliha, 2016)                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbukaan</li> <li>2. Empati</li> <li>3. Dukungan</li> <li>4. Kepositifan</li> <li>5. Kesamaan</li> </ol> (Riono, 2020)  |
|    | Komitmen Organisasi   | Komitmen organisasi adalah keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Mahmudin & Komariyah, 2019)                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Organisasi (<i>Affective commitment</i>)</li> <li>2. Komitemen Berkelanjutan (<i>Continuance commitment</i>)</li> <li>3. Komitemen normatif (<i>Normative commitment</i>)</li> </ol> (Astuti, 2022) |
|    | Kinerja               | Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Suwinda & Wati Ni Nyoman Kurnia, 2021) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Ketepatan waktu</li> <li>3. Efektifitas</li> <li>4. Kemandirian</li> <li>5. Ketrampilan</li> </ol> (Silaen & Syamsuriansyah, 2021)  |

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan desain penelitian survey yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 2015). Pengertian metode survey menurut Sugiyono (2017) adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis

#### **3.2 Populasi Dan Sampel**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian (Sugiyono, 2020). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah 45 yang ada di Kabupaten Kendal yang berjumlah 45. Sampel adalah wakil dari populasi yang karakteristiknya akan diteliti (Sugiyono, 2017). Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah 45 orang Pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sampling jenuh atau total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2017).

#### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan, kuesioner dan observasi.

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Menurut Sugiyono (2017), studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan hal yang sedang diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti tahu dengan pasti bahwa variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden, selain itu kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup dan terbuka,

dapat diberikan secara langsung kepada responden atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh Pegawai kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala interval.

### 3. Observasi

Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

## 3.4 Teknik Analisis Data

### 3.4.1 Uji Kelayakan Instrument

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

#### a. Validitas Instrumen

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesatuan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan apa yang diinginkan atau mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik uji korelasi *pearson product moment*. Untuk interpretasi terhadap koefisien, apabila diperoleh  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dapat disimpulkan bahwa butir angket termasuk dalam katagori valid.

#### b. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula (Sugiyono, 2017). Untuk mengetahui apakah suatu instrumen memiliki reliabilitas yang tinggi atau sebaliknya, dapat digunakan beberapa teknik, diantaranya adalah dengan menggunakan rumus Spearman Brown, Flanagan, Rulon, K-R 20, K-R 21, Hoyt, dan rumus Alpha. Dalam penelitian ini, untuk mencari reliabilitas instrumen digunakan rumus Alpha. Berdasarkan perhitungan akan didapat reliabilitas instrumen dari masing-masing butir angket. Jika koefisien reliabilitas  $> 0,6$  maka butir angket dinyatakan reliabel.

### 3.4.2 Analisis deskripsi responden

Analisis deskripsi responden adalah profil terhadap obyek penelitian yang dapat memberikan hasil penelitian. Responden dikelompokkan menurut deskripsi responden berdasarkan umur, jenis kelamin dan tingkat pendidikan



### 3.4.3 Analisis deskripsi variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis statistik indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90, tanpa angka 0. dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga, sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

### 3.4.4 Analisis SEM Berbasis Variance – PLS

Penelitian menggunakan analisis data PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Ghozali, 2016).

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus *besar*, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. Kedua, PLS dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series ordinary least square (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma (Ghozali, 2016). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan. Adapun langkah-langkah metode Partial Least Square yang dilakukan dalam *penelitian* ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Merancang Model Pengukuran atau Outer Model

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score / component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2016).

#### b. Merancang Model Struktural atau Inner Model

Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Disamping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q-square predictive relevance untuk model konstruk. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Identitas Responden

Identitas Responden pada penelitian ini hanya merujuk pada profil identitas personal Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal meliputi nama, usia, jenis kelamin, lama bekerja dan Pendidikan terakhir. Banyaknya jumlah responden yang mengisi kuesioner adalah 45 orang dengan kriteria identitas sebagai berikut :

#### 4.1.1 Identitas Jenis Kelamin

Tabel 4

Jenis Kelamin Responden

| Jenis kelamin | Jumlah | Prosentase |
|---------------|--------|------------|
| Perempuan     | 10     | 33 %       |
| Laki-laki     | 35     | 67 %       |
| Total         | 45     | 100 %      |

Sumber: Data Kuesioner yang diolah 2024

Hasil penyebaran kuesioner dengan identitas jenis kelamin responden pada tabel 4 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki berjumlah 35 orang atau 67% dan responden perempuan berjumlah 10 orang atau 33%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden laki – laki lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah responden perempuan.

#### 4.1.2 Identitas Usia

Tabel 5

### Identitas Usia

| Usia                | Jumlah | Prosentase |
|---------------------|--------|------------|
| 21 – 30 tahun       | 8      | 18%        |
| 31 – 40 tahun       | 32     | 71%        |
| 41 tahun – 50 tahun | 5      | 11%        |
| Total               | 45     | 100%       |

Sumber: Data Kuesioner yang diolah 2024

Data tabel 5 diatas menyatakan klasifikasi responden berdasarkan usia. Jumlah responden usia 21 - 30 tahun sebanyak 8 responden atau 18%. Jumlah responden dengan rentan usia 31- 40 tahun sebanyak 32 responden atau 71%. Jumlah responden dengan rentan usia 41- 50 tahun sebanyak 5 responden atau 11%.. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan rentan usia 31- 40 tahun sebanyak 32 pegawai atau 71%. Usia paling banyak ialah rentan usia 31-40 tahun.

#### 4.1.3 Indeks Jawaban Responden

Penelitian ini menggunakan indeks metode tiga kotak (three box method) dengan kategori rendah, sedang dan tinggi. Rumus pencarian nilai indeks adalah sebagai berikut (Augusty, 2006): Nilai Indeks =  $\{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\} / 5$  Dimana: F1; F2 ; F3; F4 dan F5 = Frekuensi responden yang memilih skor 1 (STS) sampai skor 5 (SS).

Dalam penelitian ini digunakan kriteria 3 kotak dibagi 3 dan menghasilkan rentang sebesar 0,00 – 45,00 karena jumlah responden sebanyak 45 responden. Rentang tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$$36,00 - 45,00 = \text{Tinggi}$$

$$26,00 - 35,00 = \text{Sedang}$$

$$10,00 - 25,00 = \text{Rendah}$$

#### 4.1.4 Statistik Deskriptif Responden Motivasi Kerja

Table 6

Statistik Deskriptif Responden Motivasi Kerja

| Variabel               | Indikator | Keterangan   | Frekuensi Jawaban Responden |   |    |    |       | Total Indeks | Keterangan |
|------------------------|-----------|--------------|-----------------------------|---|----|----|-------|--------------|------------|
|                        |           |              | 1                           | 2 | 3  | 4  | 5     |              |            |
| Motivasi kerja         | 1         | Frekuensi    | 0                           | 0 | 8  | 18 | 19    | 38,2         | Tinggi     |
|                        |           | Hasil Indeks | 0                           | 0 | 24 | 72 | 95    |              |            |
|                        | 2         | Frekuensi    | 1                           | 0 | 9  | 21 | 14    | 36,4         | Tinggi     |
|                        |           | Hasil Indeks | 1                           | 0 | 27 | 84 | 70    |              |            |
|                        | 3         | Frekuensi    | 0                           | 2 | 10 | 20 | 13    | 35,8         | Sedang     |
|                        |           | Hasil Indeks | 0                           | 4 | 30 | 80 | 65    |              |            |
|                        | 4         | Frekuensi    | 0                           | 1 | 6  | 17 | 21    | 37,4         | Tinggi     |
|                        |           | Hasil Indeks | 0                           | 2 | 12 | 68 | 105   |              |            |
|                        | 5         | Frekuensi    | 0                           | 0 | 9  | 19 | 17    | 37,6         | Tinggi     |
|                        |           | Hasil Indeks | 0                           | 0 | 27 | 76 | 85    |              |            |
| Rata-Rata Nilai Indeks |           |              |                             |   |    |    | 37,08 | Tinggi       |            |

Sumber : data primer diolah ,2024

Menurut table 6 terlihat rata-rata indeks jawaban responden terhadap kuesioner motivasi kerja adalah sebesar 37,08 maka termasuk dalam kategori tinggi. Hasil frekuensi rata – rata responden yang paling banyak setuju dan sangat setuju.

#### 4.1.5 Statistik Deskriptif Responden Komunikasi Organisasi

Tabel 7

Statistik Deskriptif Responden Komunikasi Organisasi

| Variabel              | Indikator              | Keterangan   | Frekuensi Jawaban Responden |   |    |    |    | Total Indeks | Keterangan |
|-----------------------|------------------------|--------------|-----------------------------|---|----|----|----|--------------|------------|
|                       |                        |              | 1                           | 2 | 3  | 4  | 5  |              |            |
| Komunikasi Organisasi | 1                      | Frekuensi    | 1                           | 1 | 10 | 21 | 12 | 35,4         | Sedang     |
|                       |                        | Hasil Indeks | 1                           | 2 | 30 | 84 | 60 |              |            |
|                       | 2                      | Frekuensi    | 1                           | 0 | 9  | 18 | 17 | 37,6         | Tinggi     |
|                       |                        | Hasil Indeks | 1                           | 0 | 27 | 72 | 85 |              |            |
|                       | 3                      | Frekuensi    | 0                           | 1 | 11 | 19 | 14 | 36,2         | Tinggi     |
|                       |                        | Hasil Indeks | 0                           | 2 | 33 | 76 | 70 |              |            |
|                       | 4                      | Frekuensi    | 0                           | 1 | 8  | 18 | 18 | 35,8         | Tinggi     |
|                       |                        | Hasil Indeks | 0                           | 1 | 16 | 72 | 90 |              |            |
|                       | 5                      | Frekuensi    | 0                           | 0 | 12 | 15 | 18 | 37,2         | Tinggi     |
|                       |                        | Hasil Indeks | 0                           | 0 | 36 | 60 | 90 |              |            |
|                       | Rata-Rata Nilai Indeks |              |                             |   |    |    |    | 36,44        | Tinggi     |

Sumber : data primer diolah ,2024

Menurut table 7 , terlihat rata-rata indeks jawaban responden terhadap kuesioner komunikasi organisasi adalah sebesar 36,44 maka termasuk dalam kategori tinggi. Hasil frekuensi rata – rata responden yang paling banyak setuju dan sangat setuju.

**4.1.6 Statistik Deskriptif Responden Komitmen Organisasi**

Tabel 8

Statistik Deskriptif Responden Komitmen Organisasi

| Variabel            | Indikator              | Keterangan   | Frekuensi Jawaban Responden |   |    |    |    | Total Indeks | Keterangan |
|---------------------|------------------------|--------------|-----------------------------|---|----|----|----|--------------|------------|
|                     |                        |              | 1                           | 2 | 3  | 4  | 5  |              |            |
| Komitmen Organisasi | 1                      | Frekuensi    | 2                           | 1 | 9  | 21 | 12 | 34,8         | Sedang     |
|                     |                        | Hasil Indeks | 1                           | 2 | 27 | 84 | 60 |              |            |
|                     | 2                      | Frekuensi    | 0                           | 1 | 9  | 20 | 15 | 36,8         | Tinggi     |
|                     |                        | Hasil Indeks | 0                           | 2 | 27 | 80 | 75 |              |            |
|                     | 3                      | Frekuensi    | 0                           | 1 | 11 | 19 | 14 | 36,2         | Tinggi     |
|                     |                        | Hasil Indeks | 0                           | 2 | 33 | 76 | 70 |              |            |
|                     | 4                      | Frekuensi    | 0                           | 1 | 8  | 18 | 18 | 35,8         | Sedang     |
|                     |                        | Hasil Indeks | 0                           | 1 | 16 | 72 | 90 |              |            |
|                     | 5                      | Frekuensi    | 0                           | 0 | 12 | 15 | 18 | 37,2         | Tinggi     |
|                     |                        | Hasil Indeks | 0                           | 0 | 36 | 60 | 90 |              |            |
|                     | Rata-Rata Nilai Indeks |              |                             |   |    |    |    | 36,16        | Tinggi     |

Sumber : data primer diolah ,2024

Menurut table 8 terlihat rata-rata indeks jawaban responden terhadap kuesioner komitmen organisasi adalah sebesar 36,16 maka termasuk dalam kategori tinggi. Hasil frekuensi rata – rata responden yang paling banyak setuju dan sangat setuju.

**4.1.7 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai**

Tabel 9

### Statistik Deskriptif Responden Kinerja Pegawai

| Variabel       | Indikator              | Keterangan   | Frekuensi Jawaban Responden |   |    |    |     | Total Indeks | Keterangan |
|----------------|------------------------|--------------|-----------------------------|---|----|----|-----|--------------|------------|
|                |                        |              | 1                           | 2 | 3  | 4  | 5   |              |            |
| Kepuasan Kerja | 1                      | Frekuensi    | 0                           | 0 | 8  | 18 | 19  | 38,2         | Tinggi     |
|                |                        | Hasil Indeks | 0                           | 0 | 24 | 72 | 95  |              |            |
|                | 2                      | Frekuensi    | 1                           | 0 | 9  | 21 | 14  | 36,4         | Tinggi     |
|                |                        | Hasil Indeks | 1                           | 0 | 27 | 84 | 70  |              |            |
|                | 3                      | Frekuensi    | 0                           | 2 | 10 | 20 | 13  | 35,8         | Sedang     |
|                |                        | Hasil Indeks | 0                           | 4 | 30 | 80 | 65  |              |            |
|                | 4                      | Frekuensi    | 0                           | 1 | 6  | 17 | 21  | 37,4         | Tinggi     |
|                |                        | Hasil Indeks | 0                           | 2 | 12 | 68 | 105 |              |            |
|                | 5                      | Frekuensi    | 0                           | 0 | 9  | 19 | 17  | 37,6         | Tinggi     |
|                |                        | Hasil Indeks | 0                           | 0 | 27 | 76 | 85  |              |            |
|                | Rata-Rata Nilai Indeks |              |                             |   |    |    |     | 37,08        | Tinggi     |

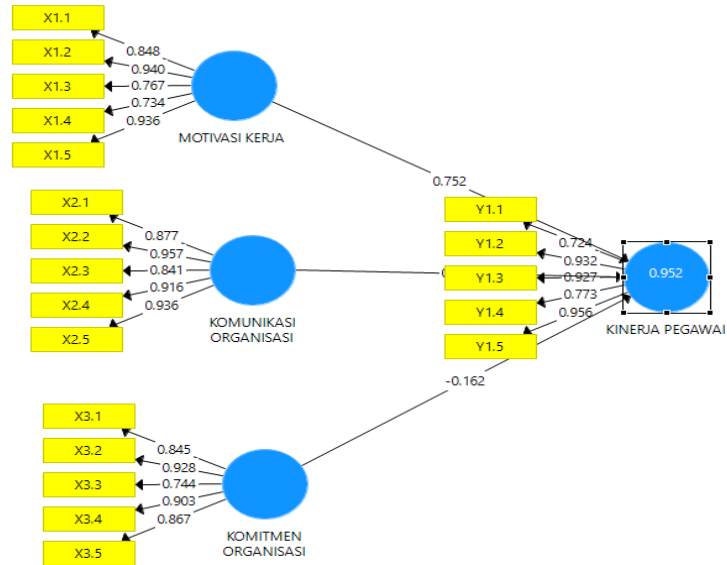
Sumber : data primer diolah ,2024

Menurut table 9 terlihat rata-rata indeks jawaban responden terhadap kuesioner kinerja pegawai adalah sebesar 37,08 maka termasuk dalam kategori tinggi. Hasil frekuensi rata – rata responden yang paling banyak setuju dan sangat setuju.

#### 4.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas. Dengan menggunakan outer model ini peneliti dapat memspezifikasikan hubungan antar variabel dan indikatornya. Outer model berfungsi melihat nilai loading factor pada indikator masing-masing variabel. Nilai loading harus bernilai  $> 0.70$  (Ghozali, 2021). Apabila penelitian masih dalam tahap awal dari skala pengembangan dan

pengukuran , maka nilai loading 0.50 – 0.60 sudah dianggap cukup.(Ghozali, 2021)



Gambar 2  
Outer Model

#### 4.2.1 Validitas Convergen

Tabel 10

Validitas Convergen

|      | Kinerja Pegawai | Komitmen Organisasi | KOMunikasi Organisasi | Motivasi Kerja |
|------|-----------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| X1.1 |                 |                     |                       | 0.848          |
| X1.2 |                 |                     |                       | 0.940          |
| X1.3 |                 |                     |                       | 0.767          |
| X1.4 |                 |                     |                       | 0.734          |
| X1.5 |                 |                     |                       | 0.936          |
| X2.1 |                 |                     | 0.877                 |                |
| X2.2 |                 |                     | 0.957                 |                |
| X2.3 |                 |                     | 0.841                 |                |
| X2.4 |                 |                     | 0.916                 |                |
| X2.5 |                 |                     | 0.936                 |                |



|      |       |       |  |  |
|------|-------|-------|--|--|
| X3.1 |       | 0.845 |  |  |
| X3.2 |       | 0.928 |  |  |
| X3.3 |       | 0.744 |  |  |
| X3.4 |       | 0.903 |  |  |
| X3.5 |       | 0.867 |  |  |
| Y1.1 | 0.724 |       |  |  |
| Y1.2 | 0.932 |       |  |  |
| Y1.3 | 0.927 |       |  |  |
| Y1.4 | 0.773 |       |  |  |
| Y1.5 | 0.956 |       |  |  |

Sumber : data primer diolah ,2024

Pada tabel 10 dapat dilihat seluruh indikator variabel memperoleh *nilai loading factor* sudah lebih dari 0,70 yang berarti menunjukkan seluruh indikator memiliki *nilai loading factor* yang baik sehingga mampu dijadikan pengukur disetiap variabel. Nilai *loading factor* diatas 0,70 sudah dapat diterima dan nilai tersebut sudah cukup *reliable* sehingga nilai yang digunakan telah tervalidasi dan mampu digunakan untuk mengukur variabel.

#### 4.2.2 Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 11

*Average Variance Extracted (AVE)*

| Variabel              | Rata-rata Varians Diekstraks (AVE ) |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Kinerja Pegawai       | 0.753                               |
| Komitmen Organisasi   | 0.740                               |
| Komunikasi Organisasi | 0.821                               |
| Motivasi Kerja        | 0.721                               |

Sumber : data primer diolah ,2024

Berdasarkan olah data dari aplikasi smstr pls 3.0 pada tabel 11 yang menunjukkan hasil output pengujian *average varience extracted (AVE)* pada setiap variabel penelitian ini menunjukkan nilai diatas 0,50. Pada pengujian nilai *average varience extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan valid.

#### 4.2.3 Validitas deskriminan

Tabel 12

Validitas Deskriminan

| Variabel              | Kinerja Pegawai | Komitmen Organisasi | Komunikasi Organisasi | Motivasi Kerja |
|-----------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| Kinerja Pegawai       | 0.868           |                     |                       |                |
| Komitmen Organisasi   | 0.835           | 0.860               |                       |                |
| Komunikasi Organisasi | 0.898           | 0.932               | 0.906                 |                |
| Motivasi Kerja        | 0.965           | 0.825               | 0.858                 | 0.849          |

Sumber : data primer diolah , 2024

Berdasarkan olah data dari aplikasi smstr pls 3.0 pada tabel 12 yang menunjukkan hasil output pengujian validitas diskriminan pada setiap varibel penelitian ini menunjukkan nilai diatas 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan setiap variabel peneelitian ini dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat uji deskriminan validitas.Pada pengujian validitas deskriminan harus lebih besar dari 0,70 maka dapat dikatakan valid

#### 4.1.4 Composite realibility

Tabel 13

*Composite realibility*

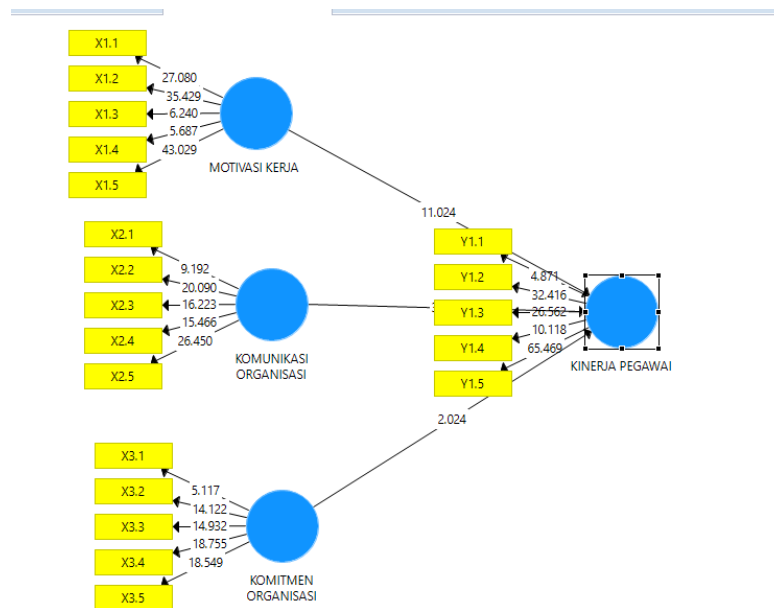
|                 | <i>Cronbach's Alpha</i> | Rho_A | Reliabilitas komposit |
|-----------------|-------------------------|-------|-----------------------|
| Kinerja Pegawai | 0.915                   | 0.932 | 0.938                 |
| Komitmen        | 0.911                   | 0.917 | 0.934                 |

|                       |       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Organisasi            |       |       |       |
| Komunikasi Organisasi | 0.945 | 0.948 | 0.958 |
| Motivasi Kerja        | 0.900 | 0.920 | 0.928 |

Sumber : data primer diolah , 2024

Pada table 13 nilai *cronbach's alpha* dan nilai reliabilitas komposit menunjukkan nilai diatas 0,70 maka penelitian ini dikatakan reliabel. Pada pengujian composite realibility suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* dan nilai reliabilitas komposit menunjukkan nilai diatas 0,70.

### 4.3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)



Gambar 3  
Inner Model

#### 4.3.1 R Square

Tabel 14

*R Square*

| Variabel | <i>R Square</i> | <i>Adjusted R Square</i> |
|----------|-----------------|--------------------------|
|----------|-----------------|--------------------------|

|                 |       |       |
|-----------------|-------|-------|
|                 |       |       |
| Kinerja Pegawai | 0.952 | 0.949 |

Sumber : data primer diolah , 2024

Pada pengujian *R Square* suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *R Square* menunjukkan nilai diatas 0,75 maka setiap variabel memiliki kekuatan yang kuat.

#### 4.3.2 Predictive Relevance / Q Square (Q2)

Tabel 15

*Q Square*

| Variabel        | Predictive Relevance / Q Square (Q2) |
|-----------------|--------------------------------------|
| Kinerja Pegawai | 0.670                                |

Sumber : data primer diolah , 2023

Digunakan untuk mengetahui tingkat relevansi antara variabel independen dengan variabel dependen. Nilai terletak antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Pada gambar diatas memperoleh nilai Q2 sebesar 0.670. Artinya variabel dikatakan memiliki nilai observasi yang baik. Tujuan menghitung predictive relevance adalah untuk mengetahui baik tidaknya tingkat relevansi antara variabel independen dan variabel dependen. Bila mendekati 1 (100%), menunjukkan bahwa semakin baik tingkat relevansinya dalam melakukan prediksi. Sebaliknya jika nilai mendekati 0 maka menunjukkan semakin tidak tepatnya prediksi yang bisa dilakukan atau dihasilkan.

#### 4.4 Uji Hipotesis

Tabel 16

Pengaruh Langsung

|                     | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | T statistik | P value | Keterangan |
|---------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|-------------|---------|------------|
| Komitmen Organisasi | -0.162          | -0.157               | 0.080                   | 2.024       | 0.49    | Ditolak    |

|  |       |       |       |        |       |          |
|--|-------|-------|-------|--------|-------|----------|
| => Kinerja pegawai                       |       |       |       |        |       |          |
| Komunikasi Organisasi => Kinerja pegawai | 0.404 | 0.381 | 0.110 | 3.672  | 0.001 | Diterima |
| Motivasi Kerja=> Kinerja pegawai         | 0.752 | 0.769 | 0.068 | 11.024 | 0.000 | Diterima |

- 1) Variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.49. Namun hasil sampel asli memperoleh nilai -0,162. Dan sampel rata-rata 0,157. Dimana dapat dikatakan bahwa hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka Hipotesis tidak diterima artinya variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 2) Variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.001 Dimana dapat dikatakan bahwa hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka Hipotesis diterima artinya variabel komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- 3) Variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam perhitungan diatas memperoleh nilai p values 0.000 Dimana dapat dikatakan bahwa hasil perhitungan nilai p values < 0,05. Maka Hipotesis diterima artinya variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

