

**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA,  
STATISTIK DAN PERSANDIAN PROVINSI  
PAPUA BARAT DAYA**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Sains**



**Oleh:**

**DARMAWATI**

**NIM. 146110124046**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
DIREKTORAT PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG**

**2026**

## HALAMAN PENGESAHAN

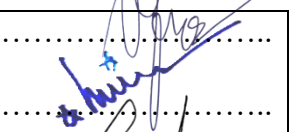
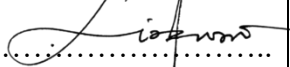

# ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA, STATISTIK DAN PERSANDIAN PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Oleh:

DARMAWATI  
NIM. 146110124046

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Pada hari Kamis, 09 Maret 2026  
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

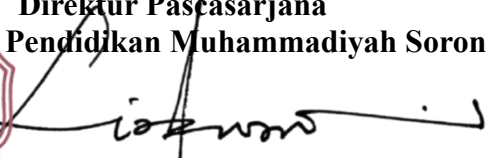
Menyetujui,

<b>Ketua Penguji</b>	: Dr. Vebby Anwar, M.Si..	
<b>Anggota Penguji I</b>	: Dr. Ir. Mervin Komber, M.M., CTT.	
<b>Anggota Penguji II</b>	: Dr. Wa Ode Likewati, M.M.	

Mengetahui,

**Direktur Pascasarjana**  
**Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong**



  
Dr. Wa Ode Likewati, M.M.  
NIDK. 8952120021

## HALAMAN PERSETUJUAN

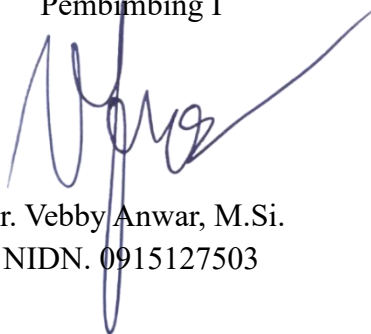
# ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA, STATISTIK DAN PERSANDIAN PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Diajukan oleh:

DARMAWATI  
NIM. 146110124046

Disetujui oleh:

Pembimbing I



Dr. Vebby Anwar, M.Si.  
NIDN. 0915127503

Pembimbing II



Dr. Mervin Irian Sadipun Komber, M.M.  
NIDN. 1420067901

## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Sorong, 09 Maret 2026

Mahasiswa,

DARMAWATI  
NIM. 146110124046

## PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Nama : DARMAWATI  
NIM : 146110124046  
Email : [darmawati24a@gmail.com](mailto:darmawati24a@gmail.com)  
Fakultas : Direktorat Pascasarjana  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Judul tugas akhir :

***“ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA, STATISTIK DAN PERSANDIAN PROVINSI PAPUA BARAT DAYA”***

Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut:

- Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sorong (UNIMUDA). Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

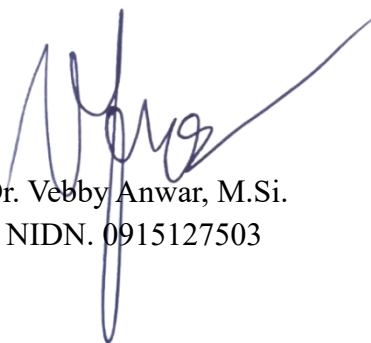
Sorong, 09 Maret 2026



DARMAWATI

Mengetahui,

Pembimbing I



Dr. Vebby Anwar, M.Si.  
NIDN. 0915127503

Pembimbing II



Dr. Mervin Irian Sadipun Komber, M.M.  
NIDN. 1420067901

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat, kasih, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya” dengan baik dan tepat waktu.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak/Ibu Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong serta jajaran pimpinan di lingkungan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi penulis dalam menempuh pendidikan pascasarjana.
2. Bapak/Ibu Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong beserta seluruh staf akademik dan administrasi yang telah memberikan dukungan selama studi berlangsung.
3. Bapak/Ibu Dosen pembimbing, yang dengan penuh kesabaran, ketulusan, serta bimbingannya telah memberikan arahan, kritik, dan saran yang sangat berharga sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh dosen dan staf pengajar di Program Studi Magister Manajemen Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, wawasan, serta pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
5. Ibu Kadis Dan Rekan rekan di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya beserta seluruh pegawai yang telah membantu memberikan data dan informasi dalam penelitian ini.
6. Kedua orang tua, sudah di surga, Suami tercinta Soeharya Koko dan kedua Anakku Farizza Syifa Azzahra dan Nizam Arsyah Rayyanka, serta keluarga besar, serta sahabat penulis yang selalu memberikan doa, motivasi, dan dukungan tanpa henti dalam setiap proses yang dijalani.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini. Besar harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen serta peningkatan kualitas pelayanan di lingkungan pemerintahan daerah.

Sorong, 09 Maret 2026

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Darmawati', with a stylized flourish at the end.

DARMAWATI

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
ABSTRAK.....	xiii
<i>ABSTRACT</i> .....	xiv
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	14
<b>1.3 Pertanyaan Penelitian</b> .....	15
<b>1.4 Tujuan Penelitian</b> .....	15
<b>1.5 Manfaat Penelitian</b> .....	16
<b>1.6 Batasan Penelitian</b> .....	18
BAB II.....	19
TINJAUAN PUSTAKA.....	19
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	19
<b>2.1.1 Teori Manajemen Kinerja</b> .....	19

2.1.2	<b>Kinerja Pegawai</b> .....	22
2.1.3	<b>Komunikasi</b> .....	26
2.1.4	<b>Komitmen Organisasi</b> .....	34
2.1.5	<b>Motivasi Kerja</b> .....	43
2.2	<b>Penelitian Terdahulu</b> .....	49
2.3	<b>Model/Kerangka Penelitian</b> .....	51
2.4	<b>Pengembangan Hipotesis</b> .....	52
<b>BAB III</b>	.....	<b>57</b>
<b>METODE PENELITIAN</b>	.....	<b>57</b>
3.1	<b>Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian</b> .....	<b>57</b>
3.2	<b>Objek Penelitian</b> .....	<b>57</b>
3.3	<b>Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling</b> .....	<b>58</b>
3.3.1	<b>Populasi</b> .....	<b>58</b>
3.3.2	<b>Sampel</b> .....	<b>58</b>
3.3.3	<b>Teknik Sampling</b> .....	<b>55</b>
3.4	<b>Jenis Data</b> .....	<b>59</b>
3.5	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	<b>59</b>
3.6	<b>Skala Pengukuran</b> .....	<b>60</b>
3.7	<b>Definisi Operasional Variabel</b> .....	<b>61</b>
3.8	<b>Uji Instrumen Penelitian</b> .....	<b>62</b>
3.9	<b>Metode Analisis Data</b> .....	<b>63</b>
<b>BAB IV</b>	.....	<b>66</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>66</b>
4.1	<b>Gambaran Umum Objek Penelitian</b> .....	<b>66</b>
4.2	<b>Analisis Deskripsi Responden</b> .....	<b>68</b>

<b>4.3 Analisis Deskriptif Statistik.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5 Pembahasan .....</b>	<b>81</b>
<b>4.5.1 Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.....</b>	<b>81</b>
<b>4.5.2 Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai .....</b>	<b>84</b>
<b>4.5.3 Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.4 Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai .....</b>	<b>89</b>
<b>4.5.5 Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai.....</b>	<b>90</b>
<b>BAB V.....</b>	<b>94</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>94</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>94</b>
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>95</b>
<b>5.3 Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>97</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>103</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.a Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2023 s.d 2024 Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Papua Barat Daya ....	5
Tabel 1.1.b Presentasi Kehadiran Pegawai di Lingkup Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barta Daya .....	5
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3.7 Definisi Operasional Penelitian .....	54
Tabel 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
Tabel 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	56
Tabel 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
Tabel 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	58
Tabel 4.3.1 Uji Statistik Deskriptif .....	59
Tabel 4.3.2 Uji Validitas .....	60
Tabel 4.3.3 Uji Realibilitas .....	63
Tabel 4.4.1 Uji Hipotesis .....	64
Tabel 4.4.2 Uji F .....	65
Tabel 4.4.3 Uji Koefisien Determinasi .....	66
Tabel 4.4.4 Uji B .....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Presentasi Kehadiran Pegawai di Lingkup Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barta Daya .....	6
Gambar 2.3 Kerangka Pikir .....	45

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 43 pegawai sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,891 mengindikasikan bahwa 89,1% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut. Selain itu, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komunikasi merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini menyarankan agar organisasi lebih memfokuskan pada peningkatan efektivitas komunikasi internal, tanpa mengabaikan pentingnya komitmen organisasi dan motivasi kerja. Keterbatasan penelitian ini adalah ruang lingkup objek yang sempit, jumlah responden terbatas, serta tidak dianalisisnya faktor-faktor lain di luar model yang mungkin turut memengaruhi kinerja pegawai.

**Kata kunci:** komunikasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai, organisasi pemerintah

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of communication, organizational commitment, and work motivation on employee performance at the Department of Communication, Informatics, Statistics, and Encryption of Southwest Papua Province.*

*The research method used is quantitative, employing a survey approach with 43 employees as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using SPSS software.*

*The results show that communication, organizational commitment, and work motivation have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. The coefficient of determination (R Square) is 0.891, indicating that 89.1% of the variation in employee performance can be explained by these three independent variables. Furthermore, the regression analysis reveals that communication is the most dominant variable influencing employee performance. This study suggests that the organization should focus more on improving the effectiveness of internal communication, while still considering the importance of organizational commitment and work motivation. The limitations of this research include the narrow scope of the object, the limited number of respondents, and the exclusion of other factors beyond the research model that may also affect employee performance.*

**Keywords:** *communication, organizational commitment, work motivation, employee performance, public sector organization*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era transformasi birokrasi modern, peningkatan kinerja aparatur sipil negara menjadi prioritas utama bagi pemerintah pusat maupun daerah. Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari seberapa cepat pekerjaan diselesaikan, tetapi juga dari kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kinerja menjadi refleksi dari efektivitas kelembagaan dan indikator keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik. Berbagai faktor dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, baik yang bersifat internal seperti motivasi dan komitmen, maupun eksternal seperti komunikasi organisasi dan sistem manajerial. Ketika pegawai mampu berkomunikasi dengan baik, memiliki komitmen terhadap lembaga, serta terdorong oleh motivasi kerja yang tinggi, maka produktivitas dan efektivitas organisasi dapat meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, memahami pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai menjadi hal penting untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik, terutama pada instansi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan informasi dan komunikasi pemerintahan seperti Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

Secara konseptual, komunikasi merupakan proses pertukaran informasi, ide, atau pesan antara individu dalam suatu organisasi untuk

mencapai pemahaman yang sama (Nindatu, 2019). Dalam organisasi pemerintahan, komunikasi berfungsi sebagai sarana koordinasi, pengendalian, serta penghubung antara pimpinan dan pegawai dalam melaksanakan tugas. Tanpa komunikasi yang efektif, arah kebijakan sering kali disalahpahami, instruksi menjadi tidak jelas, dan sinergi antarbidang kerja dapat terganggu. Komunikasi yang buruk berpotensi menimbulkan konflik internal, menurunkan semangat kerja, dan menghambat pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan (Setyowati, 2019). Sebaliknya, komunikasi yang terbuka, dua arah, dan berorientasi pada umpan balik akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Chandra Hazani, 2019). Dalam konteks Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian, peran komunikasi menjadi sangat vital karena instansi ini bertanggung jawab dalam pengelolaan arus informasi publik dan sistem komunikasi pemerintahan yang menuntut koordinasi lintas bidang.

Selain komunikasi, komitmen organisasi juga menjadi variabel penting dalam menentukan kinerja pegawai. Komitmen organisasi diartikan sebagai tingkat keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap organisasi tempat ia bekerja (Pratiwi & Asri Kartika, 2019). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan kesetiaan, tanggung jawab, dan dedikasi dalam menjalankan tugas. Mereka tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi karena adanya rasa memiliki terhadap organisasi. Di sektor publik, komitmen organisasi berhubungan erat dengan moralitas pelayanan, integritas, dan loyalitas terhadap tujuan pembangunan daerah (Viona et al., 2023). Namun,

dalam realitas birokrasi, sering kali ditemukan fenomena rendahnya komitmen yang tercermin dari tingginya tingkat absensi, kurangnya inisiatif kerja, dan perilaku kerja sekadar menggugurkan kewajiban. Fenomena ini juga dapat terjadi di lingkungan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, terutama dalam proses adaptasi terhadap sistem pemerintahan baru pascapemekaran wilayah.

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu (Candra, 2022). Dalam konteks organisasi publik, motivasi dapat bersumber dari faktor internal seperti kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, dan pengembangan diri, serta faktor eksternal seperti insentif, penghargaan, atau lingkungan kerja yang mendukung. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berupaya lebih keras untuk menyelesaikan tugas dengan baik, mencari solusi atas hambatan kerja, serta menunjukkan inisiatif dalam memberikan pelayanan terbaik. Sebaliknya, pegawai dengan motivasi rendah cenderung bekerja seadanya tanpa semangat untuk berinovasi atau berprestasi (Fransiska & Tupti, 2020). Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya sebagai lembaga baru hasil pemekaran memerlukan pegawai yang termotivasi tinggi agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan struktur, sistem kerja, dan tantangan digitalisasi birokrasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Rusydi et al., 2021). Dalam organisasi

pemerintahan, kinerja tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi juga dari kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang responsif, efisien, dan transparan. Kinerja yang tinggi mencerminkan profesionalitas dan efektivitas lembaga, sementara kinerja yang rendah menunjukkan adanya masalah dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Banyak penelitian menunjukkan bahwa komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut dapat bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi, budaya kerja, dan lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, diperlukan kajian empiris untuk memahami bagaimana hubungan ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

Provinsi Papua Barat Daya merupakan salah satu provinsi termuda di Indonesia yang resmi terbentuk pada tahun 2022. Sebagai daerah otonomi baru, provinsi ini menghadapi tantangan besar dalam membangun struktur pemerintahan yang efektif, termasuk dalam penyediaan layanan publik berbasis informasi dan teknologi. Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian (Diskominfo) menjadi salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam membangun sistem komunikasi pemerintahan, pengelolaan data statistik, serta keamanan informasi daerah. Namun, dalam masa transisi kelembagaan ini, berbagai kendala muncul, terutama terkait adaptasi pegawai terhadap sistem kerja baru, perbedaan latar belakang birokrasi, dan keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten di bidang

teknologi informasi. Kondisi tersebut menjadikan kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal dalam menjalankan fungsi koordinasi, pelayanan informasi publik, dan pengelolaan data statistik yang akurat.

**Tabel 1.1.a**  
Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2023 s.d 2024  
Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Papua Barat Daya

Tahun	Realisasi Anggaran/Kinerja	Target	Keterangan / Ketercapaian Kinerja
2023	76%	100%	Belum Tercapai
2024	80%	100%	Belum Tercapai

Sumber: Data Primer tahun 2025

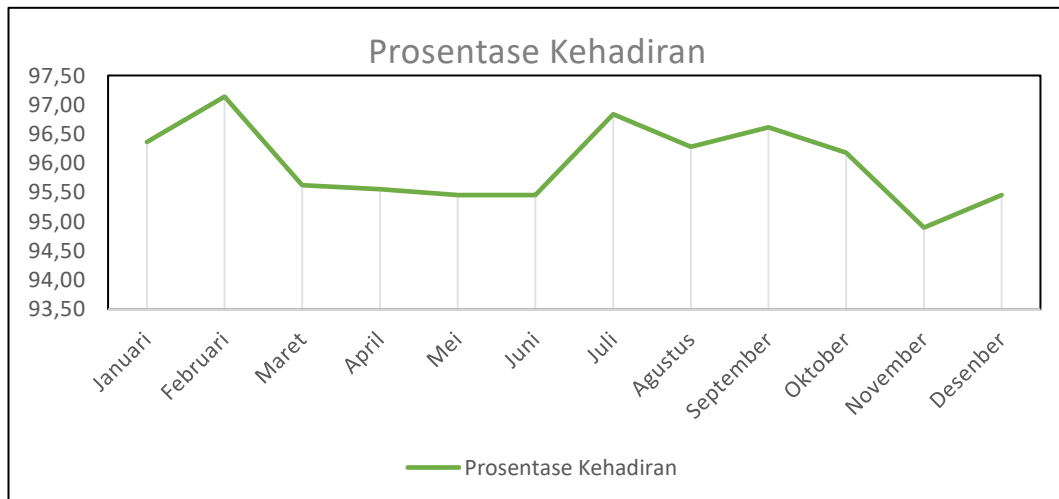
Dari Tabel diatas Dapat di lihat Bahwa Laporan Realisasi Anggaran Bahwa Dians Komunikasi,Informatika,Statistik dan Persandian Papua Barat Daya dalam dua tahun terakhir belum tercapai atau masih di bawah target yang di anggarkan, sehingga dapat Mempengaruhi Kianarja Pegawai.

**Tabel 1.1.b**  
Presentasi Kehadiran Pegawai di Lingkup Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barta Daya

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Sakit	Izin	Tampa Keterangan	Prosentasi Kehadiran ( % )
Januari	33	20	4	5	15	97,12
Februari	33	18	2	4	8	97,64
Maret	33	18	2	6	16	95,96
April	33	15	1	5	14	95,96
Mei	33	18	2	4	21	95,45
Juni	33	18	3	3	15	96,46
Juli	33	23	2	3	12	97,76
Agustus	33	22	1	4	19	96,69
September	33	17	1	2	13	97,15
Oktober	33	23	3	6	20	96,18
November	33	19	2	3	11	97,45

Desember	33	16	2	5	17	95,45
----------	----	----	---	---	----	-------

Sumber: Data Primer tahun 2025



**Gambar 1.1** Grafik Presentase Kehadiran Pegawai di Lingkup Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barta Daya

Fenomena lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya masih menghadapi kendala komunikasi internal. Dalam beberapa kesempatan, terjadi ketidaksinkronan antara arahan pimpinan dan pelaksanaan di lapangan, terutama karena perbedaan persepsi serta keterbatasan media komunikasi resmi yang terintegrasi antarbidang. Kurangnya rapat koordinasi rutin, keterlambatan informasi, serta budaya komunikasi satu arah menjadi penghambat terciptanya sinergi antarpegawai. Padahal, komunikasi yang baik menjadi fondasi utama dalam membangun kerja sama tim dan penyelarasan tujuan organisasi. Situasi ini memperlihatkan bahwa efektivitas komunikasi organisasi perlu diperkuat agar kinerja pegawai dapat meningkat sesuai harapan pemerintah daerah.

Selain masalah komunikasi, aspek komitmen organisasi juga menjadi perhatian penting. Sebagian pegawai yang berasal dari instansi sebelumnya di wilayah induk masih menunjukkan sikap adaptasi terhadap budaya kerja baru. Beberapa di antaranya masih berorientasi pada sistem kerja lama dan belum sepenuhnya memahami visi serta misi organisasi baru yang berorientasi pada digitalisasi birokrasi. Hal ini berdampak pada rendahnya rasa memiliki terhadap instansi baru dan munculnya perilaku kerja yang pasif. Komitmen organisasi yang belum kuat dapat menghambat proses pembangunan sistem pemerintahan digital yang efektif dan efisien. Dengan demikian, memperkuat komitmen organisasi menjadi langkah strategis dalam memastikan setiap pegawai memiliki keterikatan emosional dan tanggung jawab moral terhadap kemajuan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Papua Barat Daya.

Motivasi kerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah baru juga masih menjadi isu yang menonjol. Dalam beberapa kasus, pegawai belum memiliki motivasi yang kuat untuk berinovasi karena keterbatasan fasilitas kerja, belum optimalnya sistem penghargaan dan insentif, serta ketidakjelasan jenjang karier dalam struktur organisasi baru. Padahal, dalam konteks pelayanan publik, motivasi kerja yang tinggi sangat menentukan kualitas dan kecepatan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki dorongan internal kuat akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, sementara mereka yang tidak termotivasi cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban administratif. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah

daerah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik pegawai melalui kepemimpinan yang inspiratif, sistem penghargaan yang adil, serta dukungan fasilitas kerja yang memadai.

Fenomena kinerja pegawai yang belum optimal di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian juga terlihat dari pelaksanaan program kerja yang masih belum konsisten dengan rencana strategis. Beberapa kegiatan yang berkaitan dengan layanan informasi publik, pengembangan sistem data daerah, maupun pelatihan SDM masih menghadapi hambatan koordinasi dan efisiensi pelaksanaan. Evaluasi internal menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami indikator kinerja utama (IKU) instansi, sehingga pekerjaan dilakukan tanpa arah pencapaian yang jelas. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan komunikasi, penguatan komitmen, dan peningkatan motivasi kerja merupakan kebutuhan mendesak untuk mendorong kinerja pegawai yang lebih baik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai seberapa besar pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah baru di Papua Barat Daya.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, komunikasi organisasi dipandang sebagai salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi merupakan sarana utama dalam mengkoordinasikan aktivitas kerja, menyampaikan instruksi, serta membangun pemahaman bersama

antarindividu dalam organisasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya mencakup penyampaian pesan, tetapi juga kemampuan untuk menerima umpan balik yang membangun. Dalam organisasi publik seperti Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian, komunikasi memiliki peran ganda, yakni sebagai instrumen administratif dan sebagai alat manajerial yang menumbuhkan kepercayaan antarpegawai. Penelitian oleh (Aulia Safitri et al., 2024) menemukan bahwa komunikasi internal yang terbuka dan dua arah mampu meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja pegawai pada sektor pemerintahan. Namun, banyak lembaga publik di daerah yang masih menerapkan pola komunikasi top-down, di mana informasi hanya mengalir satu arah dari pimpinan ke bawahan, sehingga menghambat partisipasi aktif pegawai. Fenomena ini juga tampak pada organisasi di daerah pemekaran yang belum sepenuhnya menanamkan budaya komunikasi partisipatif.

Komitmen organisasi, di sisi lain, memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja pegawai. Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, normatif, dan kontinuans. Ketiganya menggambarkan keterikatan emosional, kewajiban moral, serta kesadaran atas konsekuensi jika meninggalkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan kesediaan untuk berkontribusi lebih terhadap kemajuan lembaga. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, komitmen organisasi juga menjadi cerminan profesionalitas aparatur. Hasil penelitian oleh (Hutagalung & Ritonga, 2018)

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Namun, beberapa studi lain seperti yang dilakukan oleh Lestari (2022) justru menemukan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja bersifat tidak langsung, karena dimediasi oleh kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi empiris yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, khususnya pada instansi pemerintahan baru di Papua Barat Daya.

Motivasi kerja menjadi aspek yang tidak kalah penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Menurut teori motivasi Herzberg (1959), faktor motivasional seperti prestasi, tanggung jawab, dan pengakuan berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Dalam sektor publik, motivasi kerja sering kali terkait dengan dedikasi terhadap pelayanan masyarakat, bukan hanya imbalan materi semata. Studi oleh (Rahayu & Dahlia, 2023) pada pegawai pemerintah daerah menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, terutama bila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Namun, penelitian lain oleh (Tolu et al., 2021) menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu berdampak signifikan bila tidak disertai dengan sistem penghargaan yang adil. Inkonsistensi hasil penelitian ini memperkuat perlunya kajian ulang terhadap hubungan motivasi dan kinerja dalam konteks birokrasi baru yang sedang beradaptasi dengan struktur pemerintahan digital seperti di Papua Barat Daya.

Kinerja pegawai dalam organisasi publik sangat dipengaruhi oleh integrasi antara komunikasi, komitmen, dan motivasi kerja. Beberapa

penelitian terdahulu telah menguji hubungan ketiga variabel ini secara simultan. Misalnya, penelitian oleh (Hasica et al., 2023; Radyasmita & Suryaningsih, 2022; Riono et al., 2020; Siwi et al., 2020) menemukan bahwa komunikasi organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah provinsi. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh (Anam, 2017; Hanafi et al., 2018; Salahudin et al., 2018; Septina, 2020) yang menyatakan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja menjadi tidak signifikan ketika motivasi kerja rendah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja. Sementara itu, studi oleh (Octaviarnis et al., 2021; Yulianti, 2017) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja dibandingkan komunikasi dan motivasi. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tidak bersifat universal dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta karakteristik wilayah.

Berdasarkan tinjauan empiris tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) antara hasil studi terdahulu dengan kondisi nyata di lapangan, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan daerah baru. Sebagian penelitian terdahulu dilakukan pada instansi yang sudah mapan, sehingga tidak sepenuhnya merepresentasikan dinamika organisasi baru yang sedang beradaptasi seperti Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Selain itu,

sebagian besar penelitian hanya menguji hubungan dua variabel atau fokus pada satu faktor dominan, tanpa melihat sinergi antara komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah secara menyeluruh pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai di lingkungan birokrasi yang sedang mengalami proses pembentukan struktur dan budaya kerja baru.

Penelitian ini memiliki nilai kebaruan (*novelty*) karena dilakukan pada konteks organisasi pemerintahan yang relatif baru, yaitu Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Sebagai instansi hasil pemekaran, lembaga ini masih dalam tahap penataan struktur, sistem kerja, dan pembentukan budaya organisasi. Kondisi ini berbeda dengan organisasi pemerintahan lain yang sudah stabil dan memiliki pola komunikasi serta komitmen kerja yang mapan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang relevan tentang bagaimana faktor komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berinteraksi dalam memengaruhi kinerja pegawai di tengah proses transisi birokrasi. Pendekatan ini tidak hanya penting secara teoritis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan penguatan sumber daya manusia di provinsi baru tersebut.

Selain itu, kebaruan penelitian ini juga terletak pada upaya mengintegrasikan ketiga variabel utama dalam satu model analisis yang utuh. Banyak penelitian sebelumnya yang hanya meneliti dua faktor, seperti

komunikasi dan kinerja, atau motivasi dan kinerja, tanpa mempertimbangkan pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel penguat. Dalam konteks organisasi publik yang sedang berkembang, sinergi antara komunikasi, komitmen, dan motivasi menjadi kunci untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal. Ketiga variabel ini saling terkait dikarenakan Ketika komunikasi yang baik dapat memperkuat komitmen, komitmen yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, dan motivasi yang kuat akan berujung pada peningkatan kinerja. Dengan menelaah hubungan ini secara simultan, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor penentu kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

Secara keseluruhan, penelitian ini didorong oleh kebutuhan untuk menjawab persoalan fundamental yang dihadapi oleh organisasi publik di daerah pemekaran, yaitu bagaimana menciptakan kinerja pegawai yang tinggi di tengah proses adaptasi kelembagaan. Hasilnya diharapkan mampu memperkaya literatur akademik, memberikan dasar empiris bagi pengambilan kebijakan, serta menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen organisasi, tetapi juga menjadi bagian dari upaya mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan Provinsi Papua Barat Daya yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari fenomena menurunnya efektivitas kerja dan pencapaian target kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Dalam organisasi publik seperti dinas ini, komunikasi yang tidak efektif antara pimpinan dan pegawai dapat menimbulkan miskomunikasi dalam pelaksanaan tugas, ketidakjelasan instruksi, serta lambannya koordinasi antarbagian. Selain itu, lemahnya komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh sebagian pegawai—misalnya dalam hal disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap visi lembaga—dapat menjadi faktor yang memengaruhi menurunnya semangat kerja dan produktivitas. Kondisi ini menunjukkan perlunya pengkajian lebih mendalam mengenai sejauh mana faktor komunikasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Di sisi lain, motivasi kerja juga menjadi aspek penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, inisiatif, serta keinginan kuat untuk mencapai hasil kerja terbaik. Namun, jika motivasi tersebut rendah karena kurangnya penghargaan, peluang pengembangan diri, atau suasana kerja yang kurang mendukung, maka kinerja pegawai dapat menurun. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya merumuskan permasalahan utama, yaitu bagaimana pengaruh komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, baik secara parsial

maupun simultan, guna memberikan pemahaman empiris tentang faktor-faktor yang menentukan peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah tersebut.

### **1.3 Pertayaan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas maka pertanyaan penelitian yaitu:

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya?
4. Apakah komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya?
5. Variabel manakah yang paling dominan dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.
4. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang paling dominan dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian tentang kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori-teori sebelumnya mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut, sekaligus menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin menelaah faktor-faktor penentu kinerja aparatur sipil negara (ASN) di sektor pemerintahan daerah.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai. Dengan memahami pengaruh komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja, instansi dapat mengambil langkah-langkah manajerial yang lebih efektif seperti memperkuat sistem komunikasi internal, menumbuhkan loyalitas pegawai, serta menciptakan iklim kerja yang memotivasi.

c. Manfaat sosial dan kebijakan

Dari sisi sosial dan kebijakan, penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi pemerintah daerah dalam membangun tata kelola organisasi publik yang lebih transparan, komunikatif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Peningkatan kinerja pegawai melalui faktor-faktor

internal organisasi akan berdampak positif terhadap efektivitas pelayanan informasi publik dan pembangunan daerah di Papua Barat Daya secara umum.

### **1.6 Batasan Penelitian**

Agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, maka ditetapkan beberapa batasan penelitian sebagai berikut: 1) Objek penelitian dibatasi pada pegawai Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, baik yang berstatus aparatur sipil negara (ASN) maupun pegawai honorer yang aktif bekerja pada tahun penelitian berlangsung. 2) Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda, sehingga hasil penelitian difokuskan pada pengukuran hubungan dan pengaruh antarvariabel, bukan pada penjelasan mendalam secara kualitatif. 3) Data penelitian diperoleh melalui kuesioner (angket) yang disebarakan kepada responden dan diolah menggunakan program SPSS versi 25, sehingga hasil penelitian didasarkan pada persepsi subjektif responden, bukan pada pengukuran kinerja secara objektif atau evaluasi kinerja formal.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan suatu pendekatan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengintegrasikan tujuan individu, tim, dan organisasi ke dalam suatu kerangka kerja yang koheren. Teori manajemen kinerja berfokus pada siklus perencanaan, pemantauan, pengukuran, serta evaluasi kinerja agar organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya. Menurut (Asmike Putri Oktovita Sari, 2022), manajemen kinerja tidak hanya terbatas pada evaluasi kerja tahunan, melainkan melibatkan proses berkelanjutan yang mencakup perencanaan tujuan, pengembangan kompetensi, *coaching*, *feedback*, hingga *reward system*. Konsep ini menekankan adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sehingga kinerja dapat terus dikendalikan, diperbaiki, dan disesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis yang kompetitif (Darmawan et al., 2023; Saleha et al., 2023).

Teori manajemen kinerja merupakan suatu konsep yang membahas bagaimana organisasi mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan (Nursam, 2017). Pada dasarnya,

manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja, tetapi juga pada proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Teori ini menekankan bahwa kinerja pegawai tidak semata-mata dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta sistem penghargaan yang diterapkan. Oleh karena itu, manajemen kinerja dianggap sebagai siklus berkelanjutan yang melibatkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai agar tercipta pemahaman yang sama mengenai target, peran, serta kontribusi yang diharapkan (Sinaga et al., 2020).

Secara teoretis, manajemen kinerja menggabungkan prinsip-prinsip dari teori motivasi, teori tujuan (*goal-setting theory*), dan teori pengendalian organisasi. (Nursam, 2017) dalam *goal-setting theory* menekankan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini kemudian diintegrasikan ke dalam kerangka manajemen kinerja di mana pencapaian tujuan individu dihubungkan dengan target strategis organisasi. Selain itu, pendekatan ini dipengaruhi oleh teori motivasi (Rosalina et al., 2021) mengenai *expectancy theory*, yang menyatakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh ekspektasi mereka terhadap hasil kerja dan nilai imbalan yang diterima. Dengan demikian, teori manajemen kinerja bukan sekadar mekanisme administratif, melainkan

kerangka konseptual yang menghubungkan strategi organisasi dengan perilaku karyawan secara sistematis.

Dalam praktiknya, teori manajemen kinerja diaplikasikan melalui model siklus kinerja yang melibatkan empat tahap utama: perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*acting*), pengamatan (*monitoring*), dan evaluasi (*reviewing*). Beberapa organisasi modern mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (Sinaga et al., 2020) yang menekankan pengukuran kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memperluas cakupan manajemen kinerja agar tidak hanya fokus pada hasil finansial, tetapi juga mencakup keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, teori manajemen kinerja berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya manusia, sistem, dan proses organisasi berjalan sinergis dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Salah satu aspek penting dalam teori manajemen kinerja adalah adanya keterkaitan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (Sinaga et al., 2020). Teori ini mengajarkan bahwa ketika pegawai memahami visi, misi, dan sasaran strategis organisasi, maka mereka akan lebih mudah menyelaraskan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapai memiliki nilai yang signifikan bagi kemajuan organisasi. Dalam praktiknya, manajemen kinerja biasanya dimulai dari perumusan standar kinerja yang jelas, diikuti dengan monitoring pelaksanaan pekerjaan,

pemberian umpan balik secara konstruktif, serta pelaksanaan evaluasi kinerja secara periodik. Evaluasi ini dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan, baik terkait promosi, kompensasi, maupun program pelatihan dan pengembangan (Nursam, 2017).

Lebih jauh, teori manajemen kinerja juga menekankan pentingnya aspek motivasi dan kepuasan kerja sebagai faktor pendorong pencapaian kinerja optimal. Penerapan sistem penghargaan yang adil, transparan, serta berbasis prestasi terbukti mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan akan memperkuat sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Dengan demikian, teori manajemen kinerja bukan sekadar alat kontrol, tetapi juga instrumen strategis yang membantu organisasi mengembangkan sumber daya manusia, meningkatkan daya saing, serta mencapai keberlanjutan jangka panjang.

### **2.1.2 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting yang menjadi perhatian organisasi, khususnya dalam sektor pemerintahan yang memiliki kewajiban memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Menurut (Saputro & Darda, 2019), kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari capaian output, tetapi juga bagaimana proses pekerjaan tersebut dilakukan, termasuk kedisiplinan,

inisiatif, dan kemampuan mengatasi permasalahan dalam pekerjaan. Lebih lanjut, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, tingkat pendidikan, keterampilan, pengalaman, motivasi kerja, serta dukungan dari lingkungan organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai sangat menentukan tingkat kepuasan masyarakat. Apabila kinerja pegawai baik, maka pelayanan yang diberikan akan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan Masyarakat. Sebaliknya, apabila kinerja rendah, maka pelayanan akan terhambat dan dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah (Poluakan et al., 2019). Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci yang harus dikelola dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu pencapaian hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana kualitas pekerjaan tersebut, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Saputro & Darda, 2019), kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan, serta faktor motivasi (*motivation*) yang terdiri atas sikap dan dorongan kerja individu. Oleh karena itu, seorang pegawai dengan kemampuan yang baik tetapi tidak

memiliki motivasi yang kuat cenderung tidak akan mampu mencapai hasil kerja yang optimal, begitu pula sebaliknya. Kinerja pegawai menjadi sangat penting karena keberhasilan organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun swasta, sangat ditentukan oleh bagaimana kinerja setiap individu yang ada di dalamnya. Organisasi dapat memiliki strategi dan sumber daya yang baik, namun apabila kinerja pegawainya rendah, maka tujuan organisasi akan sulit dicapai (Dwi Handoko et al., 2021). Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dianggap sebagai salah satu ukuran utama untuk menilai sejauh mana keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu (internal) maupun dari luar dirinya (eksternal). Faktor internal meliputi motivasi kerja, kedisiplinan, sikap, komitmen, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan fasilitas yang diberikan organisasi. (Nuralita & Nugraha, 2018) menjelaskan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila organisasi mampu menciptakan sistem manajemen kinerja yang jelas, termasuk memberikan arahan, umpan balik, pelatihan, serta penghargaan terhadap prestasi kerja. Budaya organisasi yang positif juga memiliki peranan besar dalam membentuk perilaku pegawai untuk bekerja lebih produktif dan profesional. Selain itu, dukungan atasan yang komunikatif serta lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi pegawai, sehingga mereka

dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya (Pramestya et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu memperhatikan kompetensi individu, tetapi juga harus mampu menyediakan kondisi yang mendukung agar kinerja pegawai dapat berkembang secara berkesinambungan.

Dalam berbagai penelitian empiris, kinerja pegawai terbukti memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Presilawati et al., 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja, motivasi, dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh bagaimana organisasi memperlakukan dan mendukung pegawainya. Organisasi yang mampu memberikan pelatihan, insentif, serta lingkungan kerja yang baik akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal, sehingga kinerjanya meningkat. Dengan meningkatnya kinerja pegawai, maka kualitas pelayanan publik maupun produktivitas perusahaan juga akan semakin baik (Saleha et al., 2023). Oleh karena itu, kinerja pegawai bukanlah sekadar output individu, tetapi juga merupakan hasil interaksi antara faktor individu dengan kebijakan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintah, peningkatan kinerja pegawai menjadi krusial karena akan berdampak langsung terhadap kepuasan masyarakat, efektivitas pelayanan, serta citra institusi publik di mata masyarakat. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai harus

dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan melalui pendekatan manajerial maupun pengembangan individu.

### **2.1.3 Komunikasi**

Menurut (Rivaldo et al., 2021) komunikasi adalah transfer informasi dari satu orang ke orang lain, baik itu memunculkan kepercayaan atau tidak. Tetapi informasi yang ditransfer harus dapat dimengerti oleh penerima. Secara lebih spesifik komunikasi merupakan *transmission of information*, menggunakan kata informasi sebagai jumlah yang dapat diukur, yang mencerminkan kemampuan penerima untuk membedakan satu urutan simbol dari yang lain.

Menurut (Siregar & Usriyah, 2021) komunikasi adalah memberi, menerima atau bertukar ide, informasi, sinyal atau pesan melalui media yang tepat, memungkinkan individu atau kelompok untuk membujuk, mencari informasi, memberikan informasi atau untuk mengekspresikan emosi. Komunikasi merupakan proses ekspresi, interaksi, dan pengaruh, di mana perilaku manusia atau organisme kompleks lainnya mengekspresikan mekanisme psikologis, keadaan, dan sifat-sifat dan, melalui interaksi dengan ekspresi serupa dari individu lainnya, menghasilkan serangkaian kognitif, emosional dan efek perilaku (Zainuddin et al., 2020).

Sedangkan (Dharma, 2019) berpendapat bahwa komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana seseorang berhubungan dengan orang lain melalui pesan, dan mengharapkan tanggapan yang terakhir,

menjadi pendapat, kegiatan atau perilaku. Dengan kata lain, komunikasi adalah cara untuk menjalin kontak dengan orang lain melalui ide, fakta, pemikiran dan perilaku, mencari reaksi terhadap pernyataan yang telah dikirim.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu bentuk atau proses mengirim atau menerima pesan dari satu orang ke orang lain, melalui berbagai saluran (media) baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pesan tersebut baik berupa data, informasi, fakta, ataupun pengetahuan.

#### 2.1.3.1 Indikator Komunikasi

Ada dua faktor yang memengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan (Nurhayati, 2023).

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan. sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan, komunikator perlu menguasai cara-cara penyampaian, baik secara tertulis maupun lisan. Sikap komunikator sangat berpengaruh terhadap komunikan. Keangkuhan dalam komunikasi dapat mengakibatkan informasi yang diberikan akan ditolak oleh komunikan. Demikian pula dalam penyampaian pesan yang terkesan ragu-ragu dapat menyebabkan ketidakpercayaan terhadap informasi pesan yang disampaikan. Komunikator

yang tidak mempunyai keterampilan dalam menyampaikan pesan juga akan menyebabkan pesan yang disampaikan tidak diterima oleh komunikan secara sempurna. Akibat yang terjadi adalah pesan tidak dapat dilaksanakan, tujuan penyampaian pesan tidak tercapai, komunikator menjadi marah, dan komunikan menjadi salah menerima pesan tersebut.

2. Faktor *receiver* atau komunikan, keterampilan, sikap, pengetahuan, dan media saluran yang digunakan. Keterampilan komunikan dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan akan dapat dengan mudah dimengerti dengan baik jika komunikan mempunyai keterampilan mendengar dan membaca. Sikap komunikan yang berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi misalnya sikap apriori, meremehkan, dan berprasangka buruk terhadap komunikator.

Komunikan harus juga mampu membaca intonasi pesan, meskipun pesan tersebut disampaikan dalam bentuk tulisan, sehingga tidak terjadi gagal paham (salah paham). Miskomunikasi yang terjadi dalam bahasa tulis karena komunikan tidak mampu membaca isi pesan sesuai dengan intonasi yang seharusnya dilakukan.

### 2.1.3.2 Arus Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut (Siregar & Usriyah, 2021) terdapat beberapa arus komunikasi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi ke Atas. Komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih rendah ke tingkat hierarki yang lebih tinggi, misalnya para pelaksana ke manajernya, atau dari para dosen ke dekan fakultas. Jenis komunikasi ini biasanya mencakup:
  - a. Kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, artinya apa yang sedang terjadi di pekerjaan, seberapa jauh tercapainya, apa yang masih dilakukan, dan masalah lain yang serupa.
  - b. Masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab.
  - c. Berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran perbaikan.
  - d. Melaporkan pekerjaan yang telah dilaksanakan.
  - e. Meminta masukan, petunjuk, dan arahan dari pimpinan.
  - f. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.
2. Komunikasi ke Bawah. Komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat hierarki yang lebih rendah. Sebagai contoh, pesan yang dikirim oleh manajer kepada karyawannya atau

dari pimpinan organisasi ke bawahannya. Isi pesan komunikasi ke bawah antara lain:

- a. Perintah
- b. Penejelasan prosedur.
- c. Penggalian progres pekerjaan.
- d. Penjelasan tujuan dan sebagainya.

Komunikasi ke bawah dan ke atas akan terjadi silih berganti, seiring dengan terjadi dengan terjadinya umpan balik.

- a. Komunikasi Horizontal/ Antar Sesama. Komunikasi horizontal adalah pesan yang dipertukarkan pada level hierarki yang sama. Beberapa komunikasi horizontal yaitu:
  - 1) Memfasilitas pemecahan masalah.
  - 2) Memungkinkan *sharing* informasi di antara kelompok-kelompok yang berbeda.
  - 3) Meningkatkan koordinasi kerja antardepartemen atau tim.
  - 4) Memperkuat semangat.
  - 5) Membantu menyelesaikan konflik.
- b. Arus komunikasi vertikal naik, vertikal turun, dan horizontal biasanya sangat terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang sedang dilaksanakan di dalam organisasi. Oleh karena itu, sifat arus komunikasi tersebut meliputi:
  - 1) Bersifat disengaja.
  - 2) Mempunyai struktur.
  - 3) Terjadinya secara terencana.
  - 4) Dalam rangka mengejar tujuan yang telah direncanakan.
  - 5) Identitas

keanggotaannya jelas. 6) Terjadi dalam suatu wadah organisasi. 7) Dapat dijadikan pedoman dalam bertindak. 8) Dapat didokumentasikan dalam bentuk transkrip dan rekaman. 9) Dapat dipertanggungjawabkan.

### 3. Komunikasi Diagonal (*Diagonal Communication*).

Informasi mengalir antara individu di berbagai tingkatan hierarki dan departemen yang berbeda tanpa mengikuti jalur komunikasi formal. Contoh: Seorang staf pemasaran langsung berkomunikasi dengan kepala produksi tanpa melalui manajer masing-masing.

### 4. Komunikasi Informal (*Grapevine Communication*).

Informasi yang beredar di luar jalur formal, sering kali berbentuk percakapan tidak resmi. Contoh: Gosip di kantor, rumor tentang kebijakan baru, atau diskusi santai antar karyawan. Tujuan: Meskipun tidak selalu akurat, komunikasi informal dapat membantu menciptakan hubungan sosial dan mempercepat penyebaran informasi. Komunikasi yang efektif dalam organisasi bergantung pada bagaimana arus komunikasi ini dikelola. Organisasi yang memiliki sistem komunikasi yang baik akan lebih mudah dalam mengoordinasikan tugas, meningkatkan motivasi karyawan, dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efisien.

#### 2.1.3.3 Komponen Dalam Komunikasi

Menurut (Siregar & Usriyah, 2021) terdapat beberapa komponen dalam komunikasi, yaitu sebagai berikut:

1. Pesan. Pesan komunikasi merupakan isi dari komunikasi itu sendiri. Pesan mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan dan menerima pesan ini melalui salah satu atau kombinasi tertentu dari pancaindra kita. Walaupun kita biasanya menganggap pesan selalu dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara nonverbal (tanpa kata). Informasi atau ide yang disampaikan dalam komunikasi. Bisa berupa kata-kata (verbal), bahasa tubuh (nonverbal), atau media tertulis. Contoh: Email, laporan, presentasi, atau ekspresi wajah.
2. Saluran. Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran. Kita menggunakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan. Sebagai contoh, dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktori). Sering kali kita saling menyentuh, ini pun komunikasi (saluran taktil).
3. Umpan balik dan umpan maju. Umpan balik adalah informasi yang dikirimkan balik ke sumbernya (komunikator). Umpan balik dapat berasal dari komunikan atau orang lain. Bila komunikan menyampaikan pesan ulang, misalnya memberikan jawaban, maka telah terjadi umpan

balik. Artinya, komunikan berubah menjadi komunikator untuk menyampaikan pesan jawaban kepada komunikan yang pada awalnya sebagai komunikator. Umpan balik tersebut dapat berupa lisan, tulis, atau bahasa isyarat, seperti mengangkat dua bahu sebagai pertanda tiak tahu, memasang telapak tangan di samping telinga sebagai tanda kurang jelas, menepuk jidat sebagai pertanda pusing menerima pesan yang disampaikan, menggenggam telapak tangan dan menekuk siku ke depan sebagai pertanda setuju/dengan senang hati.

#### 4. Gangguan

Gangguan (noise) adalah gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan yang menghalangi penerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Gangguan (*noise*) dikatakan ada dalam suatu sistem komunikasi bila ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima. Gangguan ini dapat berupa gangguan fisik (ada orang lain berbicara), psikologis (pemikiran yang sudah ada di kepala kita), atau semantik (salah mengartikan makna).

#### 5. Efek Komunikasi

Komunikasi selalu mempunyai efek atau dampak atas satu atau lebih orang yang terlibat dalam tindak komunikasi. Pada setiap tindakan komunikasi selalu ada konsekuensi. Sebagai contoh; Pertama, Anda mungkin memperoleh pengetahuan atau belajar bagaimana menganalisis, melakukan sintesis, atau mengevaluasi

sesuatu; ini adalah efek atau dampak intelektual atau kognitif. Kedua, Anda mungkin memperoleh sikap baru atau mengubah sikap, keyakinan, emosi, dan perasaan Anda; ini adalah dampak afektif. Ketiga, Anda mungkin memperoleh cara-cara atau gerakan baru seperti cara melemparan bola atau melukis, selain juga perilaku verbal dan nonverbal yang patut; ini adalah dampak atau efek psikomotorik.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Rahmawati Trisnanda et al., 2022). Ketika pegawai tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh, dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun diberhentikan. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola komitmen sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen sumber daya manusia terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya (Rahayu et al., 2019). Sehingga tidak jarang, orang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu pastilah mereka yang mempunyai komitmen atau loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Pendapat lain dari (Dirwan, 2022) menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yaitu; identifikasi dengan tujuan

organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Menurut (Khurniawan et al., 2023) dalam perilaku organisasi dan psikologi industri dan organisasi, komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis individu dengan organisasi. Komitmen organisasi memprediksi variabel kerja seperti *turnover*, perilaku anggota organisasi, dan kinerja pekerjaan. Beberapa faktor seperti stres peran, pemberdayaan, ketidakamanan kerja dan kesempatan kerja, dan distribusi kepemimpinan telah terbukti terhubung dengan komitmen organisasi pekerja.

Menurut (Syamsuri et al., 2020) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah ketika seorang anggota kelompok tertentu mengidentifikasi dirinya dengan kelompok tersebut dan bersedia bekerja secara intensif atas namanya. Dalam kasus-kasus ini, seseorang yang memiliki komitmen organisasi mengambil sebagian besar identitas pribadinya dari kelompok dan memiliki asosiasi positif dengannya. Ini tidak sama dengan identifikasi atau motivasi organisasi, tetapi jauh lebih luas daripada keduanya. Komitmen dapat secara khusus dilihat sebagai konsep definisi diri yang lebih luas.

Menurut (Dara et al., 2025) Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama: Affective Commitment (Komitmen Afektif): Karyawan tetap bekerja karena memiliki ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi. Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan): Karyawan tetap bertahan karena adanya konsekuensi jika meninggalkan organisasi, seperti kehilangan manfaat finansial atau sulitnya mencari pekerjaan lain. Normative Commitment (Komitmen Normatif): Karyawan tetap bekerja karena merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan. Pendapat dari para ahli mengenai komitmen organisasi memiliki berbagai kesamaan, yaitu mengenai penerimaan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk sikap atau perasaan yang dinyatakan oleh seorang pegawai untuk terlibat dan loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi: Karakteristik Individu misalnya usia, pengalaman kerja, dan nilai-nilai pribadi. Karakteristik Pekerjaan atau tingkat tantangan, kepuasan kerja, dan peluang berkembang. Lingkungan Organisasi dan Budaya organisasi, kepemimpinan, dan hubungan dengan rekan kerja. Imbalan dan Kepuasan Kerja atau Gaji, tunjangan, serta kesempatan untuk berkembang. bekerja sama dalam tim dan berbagi tujuan yang sama.

#### 2.1.4.1 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator-indikator dalam mengukur komitmen organisasional menurut (Ameer et al., 2025) adalah:

1. Personal meliputi a) Ciri kepribadian tertentu, b) Usia dan masa kerja. c) Tingkat Pendidikan, d) Jenis kelamin, e) Status perkawinan, f) Keterlibatan kerja.
2. Situasional meliputi a) Nilai (*value*) tempat kerja, b) Keadilan organisasi, c) Karakteristik pekerjaan, d) Dukungan organisasi.
3. Posisional antara lain Masa kerja dan Tingkat pekerjaan.

Sedangkan menurut Mc Shane dan Glinow (Priansa, 2018) komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, terdapat berbagai indikator yang melandasinya, yaitu:

1. Keadilan dan kepuasan kerja.
2. Keamanan kerja.
3. Pemahaman organisasi.
4. Keterlibatan pegawai.
5. Kepercayaan pegawai.

Keterikatan Emosional (*affective commitment*) Pegawai merasa bangga dan senang menjadi bagian dari organisasi. Adanya rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Pegawai bersedia berusaha lebih untuk keberhasilan organisasi. Keinginan untuk Bertahan (*continuance commitment*) Pegawai tetap bekerja karena merasa organisasi memberikan manfaat finansial dan karier yang stabil. Adanya pertimbangan untung-rugi jika meninggalkan organisasi, seperti kehilangan tunjangan atau sulit mendapatkan pekerjaan baru. Pegawai merasa

bahwa biaya atau konsekuensi meninggalkan organisasi lebih besar daripada manfaatnya.

Rasa Tanggung Jawab dan Kewajiban Moral (*Normative Commitment*) Pegawai merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi. Adanya perasaan bahwa bertahan di organisasi adalah keputusan yang benar secara etis dan profesional. Pegawai merasa bahwa organisasi telah banyak memberikan manfaat, sehingga mereka harus membalasnya dengan tetap loyal (Septina, 2020). Loyalitas terhadap Organisasi Pegawai memiliki kesetiaan yang tinggi dan tidak berniat mencari pekerjaan lain. Tidak mudah terpengaruh oleh tawaran kerja dari perusahaan lain. Memiliki kepercayaan terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Partisipasi dan Keterlibatan dalam Organisasi Pegawai aktif berkontribusi dalam pengambilan keputusan atau kegiatan organisasi. Antusias dalam menjalankan tugas dan bersedia membantu rekan kerja. Menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Kepuasan Kerja Pegawai merasa puas dengan kondisi kerja, lingkungan, dan kebijakan organisasi (Tsuraya & Fernos, 2023). Merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang. Tidak memiliki keluhan yang signifikan terkait kesejahteraan dan pengelolaan organisasi. Motivasi dan Semangat Kerja Pegawai bekerja dengan penuh semangat tanpa paksaan atau tekanan.

Memiliki inisiatif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Tidak mudah merasa bosan atau kehilangan minat terhadap pekerjaannya. Tingkat Absensi dan Turnover yang Rendah Jarang mengambil cuti tanpa alasan yang jelas. Tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat. Memiliki rekam jejak yang stabil dalam kehadiran dan keterlibatan di tempat kerja (Yolinza & Marlius, 2023).

#### 2.1.4.2 Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut (Bodhi & van Zoonen, 2025) komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figure sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan adalah sebagai berikut:

1. Memelihara dan meningkatkan harga diri, artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.

5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip tersebut mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing pegawai.

2.1.4.3 Dampak Komitmen Organisasi

Dampak komitmen organisasional menurut (Park & Choi, 2025) dapat ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Ditinjau dari sudut organisasi. Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover tingginya absensi, meningkatnya kelembanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.
2. Ditinjau dari sudut pegawai. Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut. Komitmen organisasi memiliki berbagai dampak positif bagi pegawai, baik dari segi kinerja, kepuasan kerja, maupun kesejahteraan secara

keseluruhan. Berikut adalah beberapa dampak komitmen organisasi dari sudut pandang pegawai:

- a. Keterlibatan yang lebih tinggi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan melakukan pekerjaan dengan lebih maksimal.
- b. Produktivitas yang meningkat. Pegawai merasa lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik ketika mereka merasa terikat dengan organisasi secara emosional.
- c. Rasa dihargai. Pegawai yang merasa memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan merasa dihargai. Mereka merasa bahwa kontribusi mereka diakui, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka.
- d. Pengembangan Karier. Komitmen afektif mendorong pegawai untuk berusaha berkembang di tempat kerja, yang juga meningkatkan rasa puas dengan pencapaian pribadi dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi.
- e. Pegawai yang merasa terikat dengan organisasi akan lebih loyal dan cenderung bertahan lebih lama. Mereka tidak akan mudah mencari pekerjaan di tempat lain karena merasa nyaman dan memiliki ikatan emosional.

- f. Mengurangi turnover. Tingginya tingkat komitmen dapat mengurangi tingkat perputaran pegawai atau turnover, yang berhubungan langsung dengan biaya rekrutmen dan pelatihan.
- g. Lingkungan kerja yang positif. Pegawai dengan komitmen tinggi cenderung lebih puas dengan hubungan mereka di tempat kerja. Ini membantu menciptakan suasana yang lebih harmonis dan mengurangi stres yang dapat terjadi akibat ketegangan di tempat kerja.
- h. Kesejahteraan emosional. Mereka merasa lebih aman secara emosional karena adanya dukungan dari organisasi dan rekan kerja.
- i. Peningkatan tanggung jawab. Pegawai yang merasa memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi, yang memotivasi mereka untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka.
- j. Proaktif dalam kontribusi. Mereka juga lebih proaktif dalam memberikan ide atau saran untuk perbaikan dalam organisasi.
- k. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih jarang absen atau terlambat, karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

- l. Peningkatan disiplin. Rasa tanggung jawab yang lebih besar membantu mereka lebih konsisten dalam menjaga kedisiplinan kerja.
- m. Pegawai yang berkomitmen pada organisasi cenderung membangun hubungan sosial yang lebih baik dengan rekan kerja. Mereka merasa lebih terhubung dan lebih saling mendukung, menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif.
- n. Meningkatkan kerjasama tim. Pegawai yang memiliki komitmen emosional terhadap organisasi akan lebih mudah

### **2.1.5 Motivasi Kerja**

Farida dan Hartono (2017) indikator-indikator motivasi kerja dapat berupa *material incentive* dan *nonmaterial incentive*. *Material incentive* adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh pegawai. Yang termasuk *material incentive* adalah yang berbentuk uang dan barang-barang. *Nonmaterial incentive* adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya. Adapun indikator motivasi kerja antara lain:

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
2. Informasi.
3. Persaingan
4. Partisipasi

## 5. Kebanggaan

## 6. Uang

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang sumber daya manusia memiliki dorongan dari dalam dirinya atau dari lingkungan untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan prosedur serta aturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017) indikator dari motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu, sebagai berikut:

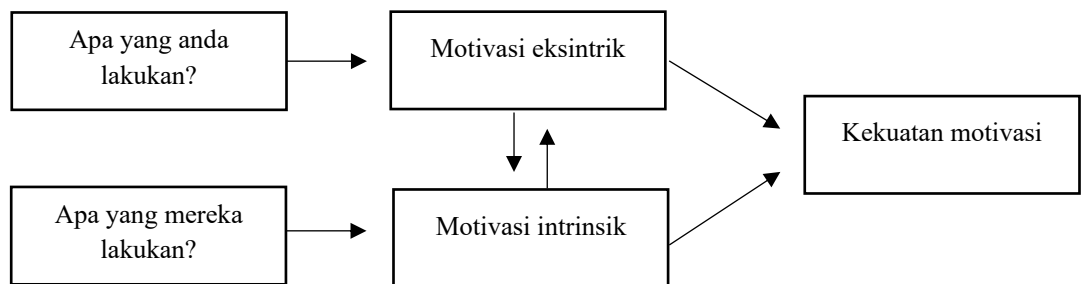
1. Gaji;
2. Keamanan pekerjaan;
3. Kondisi kerja;
4. Status;
5. Prosedur Organisasi;
6. Kualitas keamanan teknis;
7. Kualitas hubungan interpersonal.

### 2.1.5.1 Proses Timbulnya Motivasi

Menurut Fahmi (2017), setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi seseorang dapat muncul dalam dua bentuk, yaitu:

1. Motivasi ekstrinsik (dari luar), dan
2. Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang)

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik. Sedangkan, motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut yang selanjutnya kemudian memengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti. Untuk lebih jelasnya, berikut ilustrasi gambar mengenai bentuk dasar terbentuknya motivasi: pengaruh simultan secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Rivai (2015) berpendapat bahwa proses motivasi berasal beberapa tahapan proses sebagai berikut:

1. Pertama, motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan yang belum terealisasi.

2. Kedua, seorang pegawai kemudian akan mencari cara guna memuaskan kebuhan-kebutuhannya.
3. Ketiga, seorang pegawai melakukan sesuatu untuk pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara -cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan serta pengalaman yang ia miliki.
4. Keempat, penilaian prestasi dilakukan secara individu atau orang lain (pimpinan) tentang pencapaiannya.
5. Kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau didapatkan tergantung kepada hasil atas prestasi yang dicapainya.
6. Keenam, akhirnya individu dapat menilai sejauh mana usaha dan imbalan, apakah sudah sesuai dengan ekspektasinya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka kepuasan atas kebutuhan tentu dirasakan.

#### 2.1.5.2 Teknik Memotivasi Sumber Daya Manusia

Yunus dan Nawawi (2016) mengemukakan bahwa teknik motivasi merupakan metode yang dianggap paling tepat dalam pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai ingin bekerja sesuai dengan ekspektasi pimpinan organisasi. Teknik yang digunakan tentu saja sangat beragam bergantung kepada kemampuan seorang pemimpin, di samping itu ditentukan juga oleh situasi dan kondisi perusahaan masing-masing. Dengan demikian,

setiap pemimpin akan menggunakan teknik yang berbeda dalam memotivasi pegawainya. Selanjutnya Yunus dan Nawawi (2016) menambahkan bahwa terdapat beberapa teknik motivasi yang dapat digunakan bagi memotivasi pegawai, melalui enam pendekatan, yaitu:

#### 1. Teknik Tradisional

Dilakukan dengan kekuasaan dan ganjaran ekonomi. misalnya dengan cara memaksa seseorang untuk bekerja dengan ancaman; menganggap bahwa semua orang butuh uang; mereka akan bekerja dengan baik karena didorong rasa takut akan kehilangan pekerjaan; pemimpin harus memberitahu apa yang harus dikerjakan oleh pegawai.

#### 2. Teknik Hubungan Manusia

Pendekatan memotivasi pegawai dengan teknik hubungan manusia dapat diimplementasi dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai, memperlakukan pegawai dengan adil dan layak, diberi kesempatan memecahkan masalah, atau berusaha menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

#### 3. Tawar-menawar Implisit

Dalam pendekatan ini, pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja dengan kompensasi yang layak, diterapkan dengan cara:  
(a) Pegawai akan berkembang sepanjang pemimpin bertindak konsekuen. (b) Pimpinan dapat menegakkan disiplin pegawai, (c)

Pemimpin memberi tugas kepada pegawai untuk bekerja (d) Pemimpin memberi kelonggaran untuk libur kerja, (e) Pegawai boleh meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya.

#### 4. Teknik Persaingan

Pegawai yang berprestasi dipromosikan atau dinaikan gajinya. Kelemahannya, tidak semua orang memiliki ambisi untuk bersaing. Dengan menggunakan teknik ini pemimpin tidak perlu mendorong pegawai untuk bekerja baik, karena masing-masing akan termotivasi untuk mengejar bonus yang tersedia.

#### 5. Teknik Terinternalisasi

Dalam pendekatan ini, pegawai diberi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan melalui pekerjaannya, maka orang akan senang mengerjakannya dengan baik. Namun terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- a) Pimpinan harus menciptakan situasi dan kondisi yang sesuai agar pegawai mampu bekerja dengan baik.
- b) Tidak memerlukan motivasi ekonomi, melainkan memerlukan ego seseorang yang lebih menonjol.
- c) Pegawai dianggap memiliki kemampuan kreatif yang belum dimanfaatkan, oleh karena itu harus diberi penyaluran.
- d) Dengan bekerja lebih giat dapat memberikan kepuasan kerja kepada pegawai yang bersangkutan.

#### 6. Teknik Pengharapan

Disebut teknik pengharapan karena pegawai diberi harapan bahwa apabila usahanya berhasil akan meningkatkan prestasi, dan prestasi dapat memenuhi kepuasan dan kebutuhan pegawai bersangkutan baik secara fisik maupun sosial termasuk kepuasan finansial.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-pemelitian sebelumnya memberikan landasan empiris terhadap hubungan antara variabel dalam studi ini. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan:

**Tabel 2.2** Penelitian Terdahulu

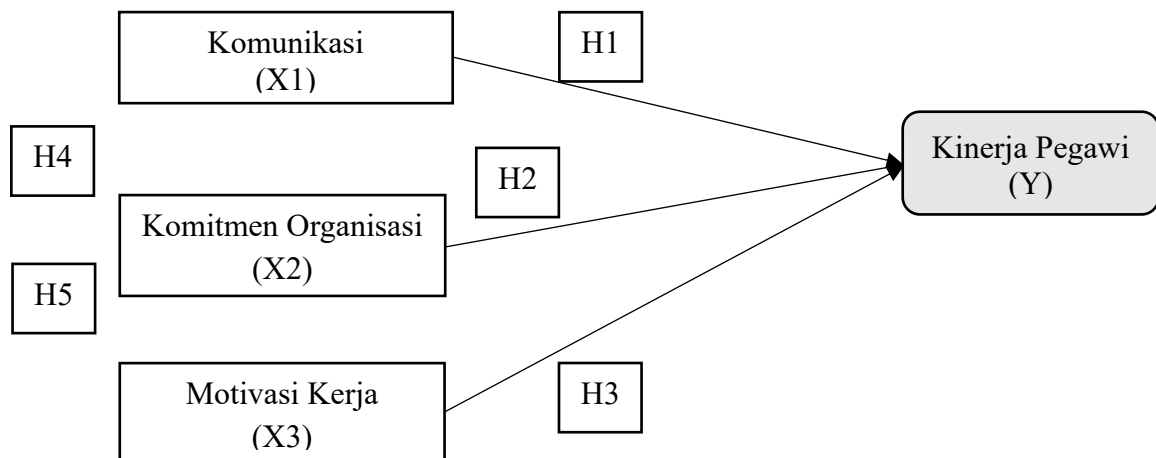
No	Penelitian	Lokasi / Objek	Temuan Utama
1	<i>Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Pelayanan PT Grand Darmo Suite Surabaya (ejournal.arimbi.or.id)</i>	Surabaya, perusahaan pelayanan	Komunikasi, motivasi dan komitmen kerja semua berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. ( <a href="http://ejournal.arimbi.or.id">ejournal.arimbi.or.id</a> )
2	<i>Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kejayan Kabupaten Pasuruan (J Innovative)</i>	Kecamatan Kejayan, Kabupaten Pasuruan	Semua variabel independen berpengaruh secara simultan positif dan signifikan terhadap kinerja. Parsial: motivasi signifikan, komitmen & komunikasi tidak signifikan. ( <a href="http://JInnovative">J Innovative</a> )
3	<i>Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Malang (ejournal.unikama.ac.id)</i>	Malang	Secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan. Parsial: motivasi kerja signifikan; komitmen & komunikasi tidak signifikan. ( <a href="http://ejournal.unikama.ac.id">ejournal.unikama.ac.id</a> )
4	<i>Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Humas Kementerian Perindustrian (jurnalrisetkomunikasi.org)</i>	Biro Humas Kementerian Perindustrian	Komunikasi internal berpengaruh positif & signifikan terhadap motivasi kerja. ( <a href="http://jurnalrisetkomunikasi.org">jurnalrisetkomunikasi.org</a> )
5	<i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan</i>	Kabupaten Tojo Una-Una	Komitmen & motivasi & kepuasan kerja berpengaruh

	<i>Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perumahan ... Tojo Una-Una (e-jurnal.nobel.ac.id)</i>		positif dan signifikan secara parsial dan simultan. ( <a href="http://e-jurnal.nobel.ac.id">e-jurnal.nobel.ac.id</a> )
6	<i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi, dan Pemberian Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Hyundai Palu (Universitas Muhammadiyah Palu)</i>	Palu	Komitmen & komunikasi & penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja. ( <a href="http://Universitas Muhammadiyah Palu">Universitas Muhammadiyah Palu</a> )
7	<i>Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Peguyangan Kangin (UNMAS E-Journal)</i>	Desa Peguyangan Kangin, Denpasar Utara	Komunikasi & motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan; disiplin juga signifikan. ( <a href="http://UNMAS E-Journal">UNMAS E-Journal</a> )
8	<i>Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai (ejournal.ars.ac.id)</i>	Pusat Penelitian & Pengembangan Geologi Kelautan Bandung	Komunikasi organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja; kepuasan kerja memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja. ( <a href="http://ejournal.ars.ac.id">ejournal.ars.ac.id</a> )
9	<i>Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kota Palu (dirujuk dalam latar &amp; referensi) (ejournal.unikama.ac.id)</i>	Palu	Variabel-variabel tersebut dipertimbangkan; dalam beberapa penelitian komitmen & komunikasi tidak parsial signifikan. ( <a href="http://ejournal.unikama.ac.id">ejournal.unikama.ac.id</a> )
10	<i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Malang (sekali lagi sebagai contoh lokal) (ejournal.unikama.ac.id)</i>	Malang	Seperti No.3 di atas. ( <a href="http://ejournal.unikama.ac.id">ejournal.unikama.ac.id</a> )
11	<i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Nan Darma Kanigara (Lembaga KITA Journal)</i>	PT Nan Darma Kanigara	Komunikasi, motivasi, dan komitmen semua berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja. ( <a href="http://Lembaga KITA Journal">Lembaga KITA Journal</a> )
12	<i>Pengaruh Motivation dan Organizational Commitment terhadap Employee</i>	BPJS Employment	Motivasi dan komitmen organisasi secara positif berpengaruh signifikan terhadap

	<i>Performance (Universitas Negeri Surabaya Journal)</i>	Karimunjawa, Surabaya	kinerja pegawai. (Universitas Negeri Surabaya Journal)
13	<i>Importance of Organizational Commitment, Motivation and Incentives in Improving Employee Performance (Dinasti Publisher)</i>	Perusahaan garment di Jakarta Utara	Variabel komitmen organisasi, motivasi, dan insentif bersama-sama memberi kontribusi signifikan besar (sekitar 77.2%) terhadap kinerja. (Dinasti Publisher)
14	<i>Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM daerah Kota Pare Pare</i>	BKPSDM kota Pare- Pare	Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi memiliki pengaruh parsial positif dan signifikan serta pengaruh simultan terhadap kinerja pegawai
15	<i>Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (BPS Provinsi Bengkulu) (jurnal.ut.ac.id)</i>	BPS Provinsi Bengkulu	Komunikasi dan motivasi variabel positif terhadap komitmen; namun beberapa variabel lain tidak signifikan terhadap kinerja langsung. (jurnal.ut.ac.id)

### 2.3 Model/Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan bagian terpenting dari suatu laporan hasil penelitian. Selain menggambarkan konseptual penelitian, juga sebagai gambaran secara umum proses penelitian tersebut dilakukan. Kerangka penelitian merupakan kerangka hubungan konsep penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah (Rachman et al., 2024). Kerangka penelitian (berdasarkan input-proses-output) variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2:** Model atau Kerangka Pemikiran

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

### a. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, ide, dan perasaan antara individu dalam organisasi yang bertujuan untuk mencapai kesepahaman bersama. Menurut (Zielińska et al., 2025), komunikasi yang efektif memungkinkan koordinasi kerja yang baik, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi pemerintahan, komunikasi yang terbuka dan jelas membantu pegawai memahami tugas, tanggung jawab, dan target kerja yang harus dicapai.

Lebih lanjut, (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025) menjelaskan bahwa komunikasi yang baik akan menciptakan hubungan kerja harmonis antara pimpinan dan bawahan, sehingga mendorong peningkatan kinerja individu maupun tim. Pegawai yang menerima arahan dan umpan balik dengan jelas akan mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, semakin baik komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai.

H<sub>1</sub> : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Menurut (Hamid, 2025), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (emosional), kontinuan (pertimbangan untung-rugi), dan normatif (rasa kewajiban). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi dalam melaksanakan tugas serta berusaha mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, (Kho et al., 2025) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi sejauh mana pegawai bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi. Dalam sektor publik seperti dinas pemerintahan, komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja aparatur agar tetap profesional dan berintegritas

tinggi. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai, maka kinerja mereka juga cenderung meningkat.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak guna mencapai tujuan tertentu. Menurut (Tursunbayeva et al., 2025) dalam teori dua faktor, motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik (seperti prestasi dan tanggung jawab) serta faktor ekstrinsik (seperti gaji dan kondisi kerja). Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan semangat kerja tinggi, disiplin, serta produktivitas yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Sementara itu, Maslow (1943) dalam teori hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa individu akan berusaha memenuhi kebutuhan dari tingkat dasar hingga aktualisasi diri. Jika organisasi mampu memberikan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut, maka pegawai akan memiliki motivasi tinggi untuk memberikan kinerja terbaik (Mercader et al., 2025).

H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian

Provinsi Papua Barat Daya.

d. Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil dari sinergi berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja seseorang. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2012), faktor individu seperti motivasi, sikap, dan komunikasi interpersonal berkontribusi besar terhadap pencapaian kinerja organisasi. Ketika komunikasi dalam organisasi berjalan baik, komitmen pegawai kuat, dan motivasi kerja tinggi, maka hasil kerja yang dicapai akan lebih optimal (Tan et al., 2025).

Teori sistem organisasi Katz dan Kahn (1978) juga menegaskan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keterpaduan antar elemen, termasuk komunikasi, komitmen, dan motivasi kerja. Kombinasi ketiga faktor tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh (Pircher Verdorfer et al., 2025).

H<sub>4</sub> : Komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

e. Variabel yang Paling Dominan terhadap Peningkatan Pelayanan

Dominasi pengaruh variabel terhadap kinerja sering kali tergantung pada konteks organisasi dan kondisi pegawai. Dalam banyak penelitian, motivasi kerja terbukti menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja, karena motivasi berperan langsung terhadap semangat, fokus, dan produktivitas pegawai. (Makanga et al., 2025) menjelaskan bahwa motivasi adalah energi penggerak dalam diri seseorang yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan dalam bekerja.

Selain itu, McClelland (1961) menegaskan bahwa individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan cenderung memiliki kinerja lebih baik dibandingkan mereka yang kurang termotivasi. Dalam organisasi publik seperti dinas pemerintahan, motivasi menjadi faktor penentu karena pegawai perlu dorongan internal untuk tetap bekerja optimal di tengah keterbatasan fasilitas dan tantangan birokrasi (Berisha et al., 2025). Oleh karena itu, motivasi kerja diperkirakan menjadi variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai.

H<sub>5</sub> : Di antara variabel komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja, variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas (Rustamana et al., 2024). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang disebarakan kepada responden. Analisis data dilakukan dengan metode statistik inferensial menggunakan bantuan perangkat lunak statistik (Nugroho, 2008).

#### **3.2 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah para pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Fokus objek penelitian adalah variabel komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai.

### **3.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. yang berstatus sebagai aparatur sipil negara (ASN) dan aktif bekerja. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 (empat puluh tiga) orang.

#### **3.3.2 Sampel**

Dalam penelitian ini, penentuan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relative kecil dan memungkinkan seluruh populasi dijadikan responden penelitian (Rijal Fadli, 2021). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 orang pegawai.

#### **3.3.3 Teknik Sampling**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh adalah Teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden (Rustamana et al., 2024). Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah populasi relative kecil dan dapat dijangkau seluruhnya oleh peneliti.

### **3.4 Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian tesis merupakan jenis data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Data kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis pengaruh variabel independen yaitu kinerja, kompensasi, dan budaya kerja terhadap variabel dependen yakni peningkatan pelayanan pegawai. Data primer dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan instrumen penelitian berupa skala Likert untuk mengukur persepsi pegawai terhadap masing-masing variabel penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen, laporan kinerja instansi, arsip kepegawaian, serta literatur yang relevan sebagai data pendukung. Dengan kombinasi data primer dan sekunder, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan pegawai, sekaligus memperkuat validitas dan reliabilitas hasil analisis yang dilakukan.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa Teknik atau cara antara lain sebagai berikut.

- a. Kuesioner merupakan instrumen utama berupa daftar pernyataan tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Skala yang digunakan adalah skala Likert.

- b. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data pendukung seperti struktur organisasi, jumlah pegawai, dan data kinerja sejak terbentuknya Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.
- c. Studi Pustaka berupa data yang dikumpulkan melalui informasi teoritis dan jurnal, buku, dan referensi lain yang relevan untuk mendukung landasan teori.

### **3.6 Skala Pengukuran**

Menurut (Rijal Fadli, 2021) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Dalam melakukan skala pengukuran, penulis menggunakan skala likert. Menurut (Nugroho, 2008) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert dengan lima tingkatan untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing pernyataan. Skala ini digunakan untuk variabel komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Tingkat skala adalah sebagai berikut:

Skor	Pernyataan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Setiap indikator variabel akan diukur menggunakan beberapa pernyataan yang dikembangkan dari teori-teori yang telah dibahas pada Bab II.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut (Rijal Fadli, 2021) definisi operasional variabel penelitian adalah elemen atau nilai yang berasal dari obyek atau kegiatan yang memiliki ragam variasi tertentu yang kemudian akan ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional seperti pada tabel berikut.

**Tabel 3.7** Definisi Operasional Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
<b>Komunikasi (X<sub>1</sub>)</b>	Proses penyampaian informasi, gagasan, dan perasaan antarindividu dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.	1. Kejelasan pesan yang disampaikan antarpegawai. 2. Keterbukaan dalam berkomunikasi dengan atasan maupun rekan kerja. 3. Umpan balik (feedback) dalam komunikasi kerja. 4. Efektivitas media komunikasi internal. 5. Frekuensi dan kualitas komunikasi antarbagian.	Skala Likert 1–5
<b>Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	Tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai	1. Komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi).	Skala Likert 1–5

	terhadap organisasi tempat mereka bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Komitmen kontinuan (pertimbangan untuk tetap bertahan).</li> <li>3. Komitmen normatif (kewajiban moral untuk tetap bekerja).</li> <li>4. Kesiediaan berkontribusi bagi organisasi.</li> <li>5. Kepatuhan terhadap nilai dan tujuan organisasi.</li> </ol>	
<b>Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)</b>	Dorongan internal dan eksternal yang menimbulkan semangat dan keinginan individu untuk mencapai tujuan kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan berprestasi (need for achievement).</li> <li>2. Kebutuhan berafiliasi (need for affiliation).</li> <li>3. Kebutuhan kekuasaan (need for power).</li> <li>4. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>5. Antusiasme dalam mencapai target kerja.</li> </ol>	Skala Likert 1–5
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab dan standar organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas hasil kerja.</li> <li>2. Kuantitas hasil kerja.</li> <li>3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas.</li> <li>4. Disiplin dan tanggung jawab kerja.</li> <li>5. Kerjasama dan inisiatif dalam tim.</li> </ol>	Skala Likert 1–5

### 3.8 Uji Instrumen Penelitian

Menurut (Waruwu et al., 2025) Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrument kuesioner diuji terlebih dahulu untuk mengetahui kualitasnya, yaitu melalui:

- a. Uji Validasi. Uji validasi dilakukan untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud. Uji validasi dilakukan dengan korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan software SPSS, dan instrument dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel pada Tingkat signifikan 0,05.
- b. Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrument dapat memberikan hasil yang konsisten. Pengujian dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha atau  $\alpha > 0,70$  atau suatu variabel dikatakan tidak reliabel jika nilai  $\alpha < 0,70$ .

### **3.9 Metode Analisis Data**

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan agar hasil yang diperoleh dapat menggambarkan secara objektif variabel komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Tahapan analisis data meliputi:

1. Analisis Statistik Deskriptif. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data penelitian, termasuk karakteristik responden dan distribusi jawaban pada kuesioner. Data deskriptif disajikan

dalam bentuk tabel, frekuensi, persentase, nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memahami kecenderungan komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Analisis Regresi Linear Berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas, yaitu Komunikasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Motivasi kerja (X3) terhadap variabel terikat, yaitu peningkatan kinerja pegawai (Y). Persamaan regresi yang digunakan adalah:  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Komunikasi

X2 = Komitmen Organisasi

X3 = Motivasi Kerja

A = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi

e = Error

3. Uji Hipotesis. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja) terhadap kinerja pegawai secara parsial. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar

variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja.

4. Uji B (Beta Coefficient). Menurut Ghozali (2005) uji dominan digunakan untuk mengetahui variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam memengaruhi nilai variabel terikat, maka menggunakan koefisien beta (beta coefficient). Koefisien tersebut disebut *standardized coefficient*, jika salah satu variabel bebas mempunyai nilai *standardized coefficient* lebih besar daripada variabel bebas yang lain, maka dapat dijelaskan bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh dominan terhadap variabel terikat.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Provinsi Papua Barat Daya adalah salah satu provinsi baru di Indonesia yang resmi terbentuk dengan Undang Undang No 29 Tahun 2022 Pertanggal 17 November 2022, dan secara Resmi Pada Tanggal 08 Desember 2022 sebagai hasil pemekaran dari Provinsi Papua Barat. Pembentukan provinsi ini bertujuan untuk mempercepat pembangunan, meningkatkan pelayanan publik, serta mendekatkan pemerintahan kepada masyarakat. Ibu kota Provinsi Papua Barat Daya berada di Kota Sorong, yang juga menjadi pusat kegiatan ekonomi, perdagangan, dan transportasi di kawasan Papua bagian barat. Secara administratif, provinsi ini terdiri dari beberapa wilayah, antara lain Kota Sorong, Kabupaten Sorong, Sorong Selatan, Maybrat, Raja Ampat,

Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Papua Barat Daya merupakan salah satu Dinas yang Baru berdiri pada tahun 2022, berdasarkan Peraturan Gubernur No 10 tahun 2022, tanggal 16 Deember 2022 sebagai upaya mendukung penyelenggaraan pemerintahan di bidang komunikasi, informatika, statistik, dan persandian. Dinas ini dibentuk sebagai respons terhadap kebutuhan akan pengelolaan informasi, komunikasi publik,

pengembangan teknologi informasi, serta pengamanan data dan sistem pemerintahan yang semakin krusial pada era digital.

Adapun visi dan misi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya yaitu Visi: Terwujudnya Tata Kelola Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian yang Transparan, Akuntabel, dan Inovatif untuk Mendukung Pembangunan Provinsi Papua Barat Daya. Misi: 1) Meningkatkan layanan komunikasi dan informasi publik yang efektif dan efisien. 2) Mengembangkan serta mengelola sistem informasi dan teknologi komunikasi yang handal. 3) Meningkatkan pengelolaan data statistik daerah secara terpadu. 4) Memperkuat sistem persandian dan keamanan informasi pemerintah daerah.

Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dibantu oleh Sekretaris, kepala bidang, Kepala Seksi, serta staf pelaksana. Secara umum, struktur organisasi terdiri dari: Kepala Dinas, Sekretariat, Bidang Komunikasi dan Informasi Publik, Bidang Aplikasi Informatika, Bidang Statistik, dan Persandian

Masing-masing bidang memiliki tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk mendukung tercapainya visi dan misi dinas. Tugas pokok Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya adalah melaksanakan urusan pemerintahan di

bidang komunikasi dan informatika, statistik, serta persandian berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan.

Fungsi utama meliputi: 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang komunikasi, informatika, statistik, dan persandian. 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang terkait. 3) Pelaksanaan administrasi dinas. 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang komunikasi, informatika, statistik, dan persandian. Sumber daya manusia di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya terdiri dari ASN dan tenaga kontrak dengan latar belakang pendidikan dan keahlian di bidang teknologi informasi, statistik, komunikasi, serta persandian.

#### **4.2 Analisis Deskripsi Responden**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah untuk mengetahui pengaruh komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penulis menyebar kuesioner sebanyak 43 kuesioner untuk memperoleh data berupa tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Responden dalam penelitian adalah pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Data tentang karakteristik responden dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 4.2.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1	Laki-laki	24	56%
2	Perempuan	19	44%
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Data Primer: Diolah Tahun 2025

Dari Tabel 4.2.1 tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 atau sekitar 69% orang dari keseluruhan jumlah responden dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 13 atau sekitar 31% orang dari keseluruhan jumlah responden. Hal ini membuktikan bahwa pengambilan responden sebagian besar berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel 4.2.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1	<24	1	2.3%
2	25-30	10	23.3%
3	31-45	21	48.8%
4	46-49	8	18.7%
5	>50	3	6.9%
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Data Primer: Diolah Tahun 2025

Dari Tabel 4.2.2 tentang karakteristik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berusia <24 adalah yang paling

terenda sebanyak 1 jiwa atau sekitar 2.3% orang dari keseluruhan jumlah responden dan responden yang berusia 25-30 sebanyak 10 jiwa atau sekitar 23.3% dari keseluruhan jumlah responden, responden yang berusia 31-45 adalah jumlah terbanyak 21 jiwa atau sekitar 48.8% orang dari keseluruhan jumlah responden, responden yang berusia 46-49 sebanyak 8 atau sekitar 18.7% jiwa dari keseluruhan jumlah responden, serta responden yang berusia >50 sebanyak 3 atau sekitar 6.9% jiwa dari keseluruhan jumlah responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden di semua kelompok umur yang menjadi sampel dalam penelitian.

**Tabel 4.2.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1	SMA / Sederajat	7	16%
2	Diploma (D1/D2/D3)	2	6%
3	Sarjana (S1)	29	67%
4	Pascasarjana (S2/S3)	5	11%
<b>Jumlah</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Data Primer: Diolah Tahun 2025

Dari Tabel 4.2.3 tentang karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berpendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak 7 orang atau sekitar 16% dari keseluruhan jumlah responden, responden yang berpendidikan terakhir Diploma (D1/D2/D3) sebanyak 2 orang atau sekitar 6% dari keseluruhan jumlah responden, responden yang berpendidikan terakhir Sarjana (S1)

sebanyak 29 orang atau sekitar 67% dari keseluruhan jumlah responden serta responden yang berpendidikan terakhir Pascasarjana (S2/S3) sebanyak 5 orang atau sekitar 11%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan terakhir Sarjana (S1).

**Tabel 4.2.4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>No</b>	<b>Pekerjaan</b>	<b>Jumlah (Jiwa)</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	2-7 Tahun	17	39%
2	8-14 Tahun	7	16.2%
3	>15 Tahun	19	44.8%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.2.4 diatas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang masa kerjanya 2-7 tahun sebanyak 17 orang atau sekitar 39% dari keseluruhan jumlah responden, responden yang masa kerjanya 8-14 tahun sebanyak 7 jiwa atau sekitar 16.2% dari keseluruhan jumlah responden, usia responden yang yang menjadi dominan di usia >15 tahun terdapat 19 jiwa atau 44.8% Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebagian masa kerjanya di atas 15 tahun.

### 4.3 Analisis Deskriptif Statistik

#### 4.3.1 Statistik Deskriptif

Tabel 4.3.1 Uji Statistik Deskriptif  
Descriptive Statistics

	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Dev
Komunikasi	43	22,00	18,00	40,00	33,7907	,72341
Komitmen Organisasi	43	27,00	11,00	38,00	32,4884	,91643
Motivasi Kerja	43	30,00	10,00	40,00	31,907	,91185
Kinerja Pegawai	43	28,00	12,00	40,00	32,9302	,97271
Valid N (listwise)	43					

Sumber: Data diolah SPSS 25.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap 43 responden di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, diperoleh nilai rata-rata (mean) untuk variabel komunikasi sebesar 33,79 dengan standar deviasi 4,74, komitmen organisasi sebesar 32,49 dengan standar deviasi 6,01, motivasi kerja sebesar 31,91 dengan standar deviasi 5,98, dan kinerja pegawai sebesar 32,93 dengan standar deviasi 6,38. Nilai minimum dan maksimum pada masing-masing variabel menunjukkan adanya variasi tingkat persepsi dan penilaian responden, di mana skor terendah dan tertinggi pada variabel-variabel tersebut berada dalam rentang yang cukup lebar. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum tingkat komunikasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, maupun kinerja pegawai berada pada kategori baik, namun masih terdapat perbedaan antar individu yang cukup signifikan di lingkungan penelitian.

### 4.3.2 Uji Validitas

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas guna memastikan instrumen penelitian yang digunakan benar-benar layak dan dapat dipercaya. Uji validitas dilakukan dengan menganalisis korelasi antar setiap butir pertanyaan pada masing-masing variabel.

Tabel 4.3.2 Uji Validitas Variabel Komunikasi (X1)

No.	Keterangan Item	Nilai Pearson Correlation (r hitung)	Standar Nilai r Tabel	Keterangan
1	Item_1	0,833	0,301	Valid
2	Item_2	0,587	0,301	Valid
3	Item_3	0,785	0,301	Valid
4	Item_4	0,697	0,301	Valid
5	Item_5	0,841	0,301	Valid
6	Item_6	0,785	0,301	Valid
7	Item_7	0,808	0,301	Valid
8	Item_8	0,789	0,301	Valid

Tabel 4.3.2 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X2)

No.	Keterangan Item	Nilai Pearson Correlation (r hitung)	Standar Nilai r Tabel	Keterangan
1	Item_1	0,886	0,301	Valid
2	Item_2	0,934	0,301	Valid
3	Item_3	0,740	0,301	Valid
4	Item_4	0,623	0,301	Valid
5	Item_5	0,895	0,301	Valid
6	Item_6	0,900	0,301	Valid
7	Item_7	0,650	0,301	Valid
8	Item_8	0,901	0,301	Valid

Tabel 4.3.2 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X3)

No.	Keterangan Item	Nilai Pearson Correlation (r hitung)	Standar Nilai r Tabel	Keterangan
1	Item_1	0,814	0,301	Valid
2	Item_2	0,845	0,301	Valid
3	Item_3	0,757	0,301	Valid
4	Item_4	0,812	0,301	Valid
5	Item_5	0,863	0,301	Valid
6	Item_6	0,836	0,301	Valid
7	Item_7	0,821	0,301	Valid
8	Item_8	0,717	0,301	Valid

Tabel 4.3.2 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	Keterangan Item	Nilai Pearson Correlation (r hitung)	Standar Nilai r Tabel	Keterangan
1	Item_1	0,951	0,301	Valid
2	Item_2	0,881	0,301	Valid
3	Item_3	0,815	0,301	Valid
4	Item_4	0,849	0,301	Valid
5	Item_5	0,896	0,301	Valid
6	Item_6	0,809	0,301	Valid
7	Item_7	0,897	0,301	Valid
8	Item_8	0,887	0,301	Valid

Sumber: Data diolah SPSS 25.

Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan nilai Pearson Correlation, seluruh item pada masing-masing variabel penelitian menunjukkan nilai korelasi yang tinggi, yakni di atas 0,3, terhadap skor total variabelnya. Sebagai contoh, pada variabel komunikasi, nilai Pearson Correlation setiap item berkisar antara 0,244 hingga 0,833, sementara pada

variabel komitmen organisasi berkisar antara 0,250 hingga 0,934, pada motivasi kerja antara 0,356 hingga 0,863, dan pada kinerja pegawai antara 0,531 hingga 0,951. Nilai-nilai korelasi tersebut seluruhnya signifikan pada taraf 5% ( $p < 0,05$ ), yang menandakan bahwa setiap item pertanyaan memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan total skor variabelnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua item instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas berdasarkan nilai Pearson Correlation, sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

#### 4.3.3 Uji Realibilitas

Selain itu, uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha untuk melihat konsistensi internal dari instrumen. Adapun hasil pengujian realibilitas pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3.3 Uji Realibilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Variabel Komunikasi	0.899	<b>Reliabel</b>
2	Variabel Komitmen Organisasi	0.929	<b>Reliabel</b>
3	Variabel Motivasi Kerja	0.924	<b>Reliabel</b>
4	Variabel Kinerja Pegawai	0.953	<b>Reliabel</b>

Sumber: Data diolah SPSS 25.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha, seluruh variabel dalam

penelitian ini menunjukkan nilai alpha yang sangat tinggi, yaitu lebih dari 0,8. Variabel Komunikasi memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,899, Komitmen Organisasi sebesar 0,929, Motivasi Kerja sebesar 0,924, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,953. Nilai-nilai tersebut berada di atas standar minimum 0,7, yang berarti instrumen penelitian tergolong sangat reliabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam masing-masing variabel konsisten dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengukuran variabel penelitian, karena memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik.

#### 4.4 Analisis Regresi Berganda

##### 4.4.1 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independent komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai.

Tabel 4.4.1 Uji Regresi Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig	Tolerance	VIF
(Constant)	.4,765	2,489		1,908	,064		
Komunikasi	,451	,156	.335	2,895	,006	,209	4,780
Komitmen Organisasi	,351	,133	,331	2,633	,012	,177	5,641
Motivasi Kerja	,346	,121	,325	2,864	,007	,218	4,584

Sumber: Data diolah SPSS 25.

Berdasarkan hasil uji t (uji hipotesis) yang dilakukan terhadap variabel bebas Komunikasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai, diperoleh nilai signifikansi (Sig.) untuk masing-masing variabel yaitu 0,006 untuk Komunikasi, 0,012 untuk Komitmen Organisasi, dan 0,007 untuk Motivasi Kerja, yang semuanya lebih kecil dari 0,05. Selain itu, nilai t hitung masing-masing variabel lebih besar dari t tabel, yang menunjukkan bahwa setiap variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Komunikasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

#### **4.4.2 Uji f**

Uji F digunakan untuk mengetahui secara simultan atau bersama-sama apakah variabel independen, yaitu Komunikasi, Keterlibatan, dan Penguasaan Teknologi, berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai.

Tabel 4.4.2 Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sun of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regresion	1521,961	3	507,32	105,901	,000 <sup>b</sup>
Residual	186,83	39	4,791		
Total	1708,791	43			

Sumber: Data diolah SPSS 25.

Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan melalui analisis regresi, diperoleh nilai F hitung sebesar 105,901 dengan tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, yang jauh lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel Komunikasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan dapat menjelaskan pengaruh ketiga variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, yakni kinerja pegawai.

#### 4.4.3 Uji Koefisien Determinasi

Uji R Square dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen, yaitu Komunikasi, Keterlibatan, dan Penguasaan Teknologi, dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai.

Tabel 4.4.3 Uji R Square

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std Error of the Estimate	R Square Change	Change Stati			Sif. F Cgange	Durbin-Watson
						F.Change	df1	df2		
1	,944	,891	,882	2,1887	,891	105,9	3	39	,000	1,759

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah SPSS 25.

Berdasarkan hasil analisis regresi, nilai koefisien determinasi (R Square) yang diperoleh sebesar 0,891. Artinya, sebesar 89,1% variasi perubahan pada variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, yaitu komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama. Sementara itu, sisanya sebesar 10,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Dengan demikian, model regresi yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap kinerja pegawai.

#### 4.4.4 Uji B

Uji B pada output regresi digunakan untuk melihat besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen melalui nilai koefisien regresi (*Unstandardized Coefficients B*).

Tabel 4.4.4 Uji B

Coefficients<sup>a</sup>

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.765	2.498		-1.908	.064		
	Komunikasi	.451	.156	.335	2.895	.006	.209	4.780
	Komitmen Organisasi	.351	.133	.331	2.633	.012	.177	5.641
	Motivasi Kerja	.346	.121	.325	2.864	.007	.218	4.585

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah SPSS 25.

Berdasarkan hasil analisis regresi pada uji B (unstandardized coefficients), diketahui bahwa variabel komunikasi memiliki nilai koefisien B paling besar, yaitu sebesar 0,451, dibandingkan komitmen organisasi (0,351) dan motivasi kerja (0,346). Ini menunjukkan bahwa di antara ketiga variabel independen yang diuji, komunikasi merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Artinya, peningkatan komunikasi akan memberikan dampak paling besar terhadap peningkatan kinerja pegawai dibandingkan dua variabel lainnya. Temuan ini menegaskan pentingnya komunikasi yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan organisasi tersebut.

## **4.5 Pembahasan**

### **4.5.1 Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Hasil penelitian yang di peroleh menyatakan bahwa nilai signifikan Komunikasi sebesar 0,006, Sehingga dapat di simpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini diperkuat oleh nilai koefisien regresi yang positif dan signifikan secara statistik, sehingga semakin baik komunikasi yang terjalin di lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai. Komunikasi yang efektif memudahkan penyampaian informasi, mengurangi kesalahpahaman, serta mempercepat proses pengambilan keputusan yang berujung pada pencapaian target organisasi.

Ini membuktikan bahwa komunikasi antara Pimpinan Organisasi Perangkat Daerah ( OPD ) dengan Pegawai yang ada sangat terjalin dengan baik, meski awalnya sangat sulit, di karenakan pegawai yang ada di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian provinsi Papua Barat Daya dari berbagai latar belakang OPD sebelumnya, tapi dengan Komunikasi yang di jalin oleh Kepala Dinas sangat merangkul sehingga komunikasi yang ada di Organisasi sangat Baik. Dan Konsistensi dari pimpinan yang sangat berpengaruh terhadap Komunikasi yang terjalin di kantor Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Prsandian Provinsi Papua Barat Daya.

Secara teoritis menurut Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa komunikasi yang baik dalam organisasi sangat penting untuk menciptakan koordinasi, membangun hubungan kerja yang harmonis, dan meningkatkan motivasi serta produktivitas pegawai. Komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan pegawai untuk memberikan masukan, memahami tujuan organisasi, serta merasa dihargai, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Selain itu, teori komunikasi organisasi juga menegaskan bahwa komunikasi merupakan jembatan utama dalam menghubungkan tujuan individu dan organisasi.

Menurut Meyer (Sedarmayanti, 2017) komunikasi adalah memberi, menerima atau bertukar ide, informasi, sinyal atau pesan melalui media yang tepat, memungkinkan individu atau kelompok untuk membujuk, mencari informasi, memberikan informasi atau untuk mengekspresikan emosi. Komunikasi merupakan proses ekspresi, interaksi, dan pengaruh, di mana perilaku manusia atau organisme kompleks lainnya mengekspresikan mekanisme psikologis, keadaan, dan sifat-sifat dan, melalui interaksi dengan ekspresi serupa dari individu lain, menghasilkan serangkaian kognitif, emosional, dan efek perilaku.

Di lingkungan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, implementasi komunikasi yang efektif tampak nyata dalam berbagai aktivitas organisasi, seperti rapat rutin, koordinasi lintas bidang, serta penggunaan media internal untuk

penyampaian informasi dan instruksi kerja. Keterbukaan dalam komunikasi antara pimpinan dan pegawai mempermudah penyelesaian tugas serta meminimalkan terjadinya miskomunikasi. Selain itu, adanya feedback yang konstruktif dan budaya saling mendukung membantu meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, sehingga berkontribusi langsung terhadap pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan oleh dinas. Hasil ini semakin menguatkan bahwa komunikasi menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan instansi tersebut.

Menurut Busro (2018) terdapat beberapa komponen dalam komunikasi, yaitu Pesan komunikasi merupakan isi dari komunikasi itu sendiri. Pesan mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan dan menerima pesan ini melalui salah satu atau kombinasi tertentu dari pancaindra kita. Walaupun kita biasanya menganggap pesan selalu dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara nonverbal (tanpa kata). Informasi atau ide yang disampaikan dalam komunikasi. Bisa berupa kata-kata (verbal), bahasa tubuh (nonverbal), atau media tertulis. Contoh: Email, laporan, presentasi, atau ekspresi wajah.

Sedangkan Martinez (Sinambela, 2016) berpendapat bahwa komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana seseorang berhubungan dengan orang lain melalui pesan, dan mengharapkan tanggapan yang terakhir, menjadi pendapat, kegiatan atau perilaku.

Dengan kata lain, komunikasi adalah cara untuk menjalin kontak dengan orang lain melalui ide, fakta, pemikiran dan perilaku, mencari reaksi terhadap pernyataan yang telah dikirim.

Disamping itu Terdapat juga, hasil berbeda ditemukan oleh (Anam, 2017; Hanafi et al., 2018; Salahudin et al., 2018; Septina, 2020) yang menyatakan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja menjadi tidak signifikan ketika motivasi kerja rendah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Nugroho (2020) serta Rahmawati (2019), Hasica et al., 2023; Radyasasmita & Suryaningsih, 2022; Riono et al., 2020; Siwi et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada berbagai instansi pemerintah. Penelitian mereka menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan pemahaman tugas, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong pencapaian kinerja optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya didukung oleh teori yang relevan, tetapi juga diperkuat oleh bukti empiris dari penelitian sebelumnya (H1 Diterima).

#### **4.5.2 Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil Penelitian hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian

Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien regresi komitmen organisasi yang positif dan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan pegawai terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal.

Secara teoritis, pendapat Meyer dan Allen (1997) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja dengan dedikasi, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta mampu mempertahankan produktivitas dan kualitas kerja yang konsisten. Komitmen organisasi juga akan memperkuat rasa tanggung jawab pegawai untuk berkontribusi secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Pendapat lain dari Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (Priansa, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yaitu; identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi

Kondisi ini juga tercermin di lingkungan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, di mana pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam bekerja serta konsistensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Budaya kerja yang menanamkan rasa kebersamaan dan loyalitas terhadap organisasi turut membentuk perilaku pegawai yang bertanggung jawab dan berdedikasi, sehingga berkontribusi positif terhadap pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan oleh dinas.

Menurut Sinambela (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah ketika seorang anggota kelompok tertentu mengidentifikasi dirinya dengan kelompok tersebut dan bersedia bekerja secara intensif atas namanya. Dalam kasus-kasus ini, seseorang yang memiliki komitmen organisasi mengambil sebagian besar identitas pribadinya dari kelompok dan memiliki asosiasi positif dengannya. Ini tidak sama dengan identifikasi atau motivasi organisasi, tetapi jauh lebih luas daripada keduanya. Komitmen dapat secara khusus dilihat sebagai konsep definisi diri yang lebih luas.

Hasil penelitian sejalan dengan yang dilakukan oleh Handoko (2018) dan Safitri (2021), yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki motivasi kerja

yang lebih besar, loyalitas yang tinggi, dan mampu mendorong pencapaian target kinerja secara efektif. Penguatan nilai-nilai komitmen dalam organisasi terbukti mampu menjadi fondasi keberhasilan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan **(H2 Diterima)**.

Menurut Priansa (2018) komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figure sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan adalah memelihara dan meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak.

Sementara itu, Maslow (1943) dalam teori hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa individu akan berusaha memenuhi kebutuhan dari tingkat dasar hingga aktualisasi diri. Jika organisasi mampu memberikan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut, maka pegawai akan memiliki motivasi tinggi untuk memberikan kinerja terbaik (Mercader et al., 2025).

#### **4.5.3 Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi

Papua Barat Daya. Hal ini terlihat dari nilai koefisien regresi motivasi kerja yang positif serta nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga secara statistik dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk lebih bersemangat, fokus, dan konsisten dalam mencapai target organisasi.

Secara teoritis mendukung teori motivasi dari Herzberg dan McClelland yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki dorongan internal untuk menyelesaikan tugas, mencari solusi atas tantangan, serta berupaya memberikan hasil kerja terbaik bagi organisasi. Motivasi juga akan memperkuat komitmen pegawai terhadap tanggung jawab dan tujuan organisasi.

Di lingkungan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya sendiri, motivasi kerja pegawai tercermin dalam antusiasme mereka dalam melaksanakan tugas, keaktifan dalam berbagai kegiatan, serta keinginan yang kuat untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pemberian penghargaan, adanya peluang pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor pendorong utama yang membangkitkan motivasi kerja pegawai, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Hasil penelitian sejalan dengan yang dilakukan oleh Wibowo (2019) dan Lestari (2020), juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai di berbagai instansi pemerintah. Pegawai yang termotivasi tidak hanya lebih produktif, tetapi juga lebih inovatif dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penemuan ini memperkuat bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja optimal (H3 Diterima)

#### **4.5.4 Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai**

Bersasarkan hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji F, di mana nilai F hitung sebesar 105,901 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ), yang berarti model regresi yang digunakan layak dan ketiga variabel independen memiliki pengaruh bersama yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh salah satu faktor saja, tetapi merupakan hasil dari interaksi ketiga variabel tersebut secara simultan.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa pencapaian kinerja optimal dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya komunikasi yang efektif,

komitmen organisasi yang tinggi, serta motivasi kerja yang kuat. Ketiga faktor ini saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Ketika komunikasi berjalan baik, komitmen pegawai terhadap organisasi kuat, serta didukung oleh motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja pegawai cenderung meningkat secara signifikan.

Penemuan ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sari dan Nugroho (2020) serta Lestari (2020), yang menyimpulkan bahwa kombinasi komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Di lingkungan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya sendiri, sinergi antara ketiga faktor tersebut tampak melalui kolaborasi tim, semangat kerja, serta dedikasi pegawai dalam mencapai target organisasi, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja secara menyeluruh (H4 Diterima)

#### **4.5.5 Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel komunikasi justru memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien B terbesar (0,451) dibandingkan komitmen organisasi (0,351) maupun motivasi kerja (0,346). Hal ini menandakan bahwa peranan komunikasi yang efektif di lingkungan

kerja lebih memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai dibandingkan motivasi kerja maupun komitmen organisasi.

Kondisi di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya mencerminkan lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif, di mana komunikasi menjadi aspek penting dalam setiap aktivitas organisasi. Interaksi antara pimpinan dan staf berjalan secara terbuka melalui berbagai forum seperti rapat rutin, diskusi kelompok, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk memperlancar arus informasi. Pegawai didorong untuk aktif berkomunikasi, memberikan masukan, dan menyampaikan kendala yang dihadapi guna mencari solusi bersama. Selain itu, komitmen pegawai terhadap visi dan misi organisasi juga cukup kuat, tercermin dari loyalitas serta kedisiplinan dalam melaksanakan tugas. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa peran komunikasi yang efektif lebih menonjol dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai dibandingkan faktor lain. Hal ini terlihat dari keberhasilan tim dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, meminimalkan miskomunikasi, dan menjaga koordinasi antarbidang, sehingga target dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan daerah baru hasil pemekaran. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya dilakukan pada instansi pemerintah yang telah mapan secara kelembagaan,

penelitian ini menelaah kinerja pegawai pada fase transisi organisasi yang masih berada dalam proses penataan struktur, sistem kerja, dan budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan dalam satu model analisis sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor penentu kinerja pegawai sektor publik. Temuan penelitian ini juga mengidentifikasi komunikasi sebagai variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai, yang memberikan kontribusi empiris baru bagi penguatan manajemen sumber daya manusia pada birokrasi daerah yang sedang beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi pemerintahan

Winda Eka Pratiwi (2020) Penelitian yang berjudul “Pengaruh Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM daerah Kota Pare Pare”. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu (1) Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi memiliki pengaruh parsial positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Komunikasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi memiliki pengaruh simultan secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Nugroho (2020) mendukung temuan dalam penelitian ini, di mana mereka menemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Dalam penelitian tersebut, dijelaskan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan

pemahaman tugas, memperkuat kerja sama antarpegawai, serta meminimalkan terjadinya miskomunikasi, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, yang menunjukkan bahwa komunikasi menjadi faktor utama dalam mendorong pencapaian kinerja pegawai (H5 Diterima).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya. Sejalan dengan (Rivaldo et. Al, 2021) menyatakan bahwa komunikasi Adalah transfer informasi dari satu orang ke orang lain. Dan harus dapat di mengerti oleh penerima informasi.
2. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komunikasi merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan komitmen organisasi maupun motivasi kerja.
3. Peningkatan kinerja pegawai akan lebih optimal jika didukung oleh komunikasi yang efektif, keterbukaan informasi, dan koordinasi yang baik antarpegawai maupun antara pegawai dan pimpinan. sesuai pendapat dari Fahmi (2017) setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu semangat kerja.
4. Komitmen organisasi dan motivasi kerja tetap menjadi faktor penting, meskipun tidak sekuat pengaruh komunikasi, dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sejalan dengan (Rahayu et al. 2019) seberapa

jauh komitmen sumber daya manusia terhadap organisasi itu dalam mencapai tujuannya.

5. Upaya peningkatan kinerja pegawai sebaiknya difokuskan pada penguatan aspek komunikasi, tanpa mengabaikan peran komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai pendukung utama keberhasilan organisasi.

## 5.2 Saran

### 5.2.1. Saran Untuk Dinas Komunikasi Informatika, Statistik dan Persandian Papua Barat Daya

Berdasarkan temuan penelitian, maka adapun saran dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil uji validitas terdapat tendah pada komunikasi umpan balik sebesar 0.587 r hitung , maka perlu mengembangkan program pelatihan komunikasi dan perlu diadakan pelatihan dan workshop komunikasi bagi seluruh pegawai untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, kemampuan mendengarkan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dikarenakan
2. Pada hasil uji validitas terdapat tendah pada kesedian berkontribusi terhadap organisasi sebesar 0.623 r hitung, maka perlu memperkuat komitmen organisasi. Pimpinan diharapkan dapat menanamkan nilai-nilai organisasi, memperjelas visi dan misi, serta memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan loyalitas dan dedikasi tinggi agar komitmen organisasi semakin kuat.

3. Pada hasil uji validitas terdapat tendah pada kebutuhan berprestasi sebesar 0.717 r hitung, Maka perlu untuk mendorong motivasi kerja pegawai. Denga adanya kebijakan yang memberikan kesempatan pengembangan diri, promosi jabatan, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan untuk menjaga serta meningkatkan motivasi kerja pegawai.
4. Pada hasil uji validitas terdapat tendah pada kualitas hasil kerja sebesar 0.809 r hitung, Maka pelu melakukan evaluasi secara berkala: Dinas disarankan untuk melakukan evaluasi secara rutin terhadap efektivitas komunikasi, tingkat komitmen, dan motivasi kerja pegawai guna memastikan upaya perbaikan yang berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

#### 5.2.2. Untuk Kampus Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan pentingnya komunikasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, kampus diharapkan dapat bekerja sama dengan Dinas Kominfo Papua Barat Daya dan instansi pemerintah lainnya dengan berbagai kegiatan penelitian lanjutan, pengabdian kepada masyarakat, dan untuk program magang mahasiswa. Kampus juga disarankan untuk mengembangkan atau memperkuat pusat kajian yang fokus pada manajemen organisasi, kinerja aparatur sipil negara, dan kebijakan publik daerah, sehingga hasil penelitian mahasiswa dapat terhimpun dan dimanfaatkan secara berkelanjutan oleh pengambil kebijakan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut:

1. Ruang lingkup objek penelitian terbatas, yaitu hanya dilakukan pada Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian Provinsi Papua Barat Daya, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasi ke instansi pemerintah lain dengan karakteristik berbeda.
2. Jumlah responden terbatas, hanya melibatkan 43 pegawai, sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada persepsi dan pengalaman responden yang ada, dan mungkin belum sepenuhnya mewakili seluruh pegawai dinas.
3. Pengukuran variabel menggunakan kuesioner, yang sangat bergantung pada kejujuran dan subjektivitas responden, sehingga masih terdapat kemungkinan bias jawaban.
4. Penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan perilaku atau kinerja pegawai dalam jangka panjang.
5. Variabel lain di luar model seperti faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, atau kepemimpinan tidak dianalisis, sehingga pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja pegawai belum terungkap dalam penelitian ini

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Fitri, M., MDK, H., & Putri, I. D. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kota Bengkulu. *Jurnal Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 329–342.
- Ameer, A., Gnan, L., & Oppedisano, R. (2025). Unlocking project success: how proactive personality, transformational leadership and affective commitment drive outcomes in complex environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 161–188. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2025-0064>
- Safitri, T., Wahyu Kuncoro, A., Kristanto, D., Ipmawan, H., Pakpahan, M., Jusmansyah, M., & Said, S. (2024). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi Kasus Pada Guru SMK Media Informatika Kota Jakarta Selatan). *JURNAL JUKIM*, 3(4), 1–6. <https://doi.org/10.56127/jukim.v3i04>
- Bodhi, R., & van Zoonen, W. (2025). Workplace fear of missing out, organizational support and performance: the mediating role of work-related social media use. *Information Technology & People*, 38(8), 200–221. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0425>
- Dharma, R. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Benefita*, 4(2), 348–362. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3549>
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Hamid, Z. (2025). Ruling with an iron fist: the impact of despotic leadership on affective commitment through trust in leader and voice climate. *Evidence-Based HRM*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2025-0073>
- Harpis, M., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Fasilitas Kerja, Pengawasan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serdang Bedagai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 13–28. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4760>

- Hasica, M. I., Isyanto, P., & Yani, D. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat dprd kabupaten karawang. *Jurnal ekonomina*, 2(7), 1535–1545. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.625>
- Hutagalung, I., & Ritonga, R. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 6(2), 72–84.
- Kho, M. C., Chong, J. X. Y., Andrei, D. M., & Parker, S. (2025). More than an intervention: the far-reaching impacts of a participatory work redesign project in aged care. In *Personnel Review*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2025-0242>
- Makanga, C. N., Orobia, L. A., Kaawaase, T. K., Nabeta, I. N., Mindra, R. K., & Munene, J. C. (2025). Accountability in public sector organizations: does ethical work climate matter? *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 1–16. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-03-2025-0037>
- Mercader, V., Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Development and psychometric validation of the work attitudinal and values ethics scale (WAVE). *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2025-0313>
- Nugroho, S. (2008). *Metode Kuantitatif edisi pertama* (J. Rizal, Ed.; 1st ed., Vol. 1). UNIB Press.
- Nurhayati, N. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Guru di Sekolah Dasar Islam terpadu Kepulauan riau. *Jurnal Literasiologi*, 1(1), 29–49. <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v9i4>
- Nursam, N. (2017). MANAJEMEN KINERJA. *Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175.
- Octaviarnis, I., Maisyaroh, M., & Bambang Sumarsono, R. (2021). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Malang. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 6, 609–621. <http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/>
- Pircher Verdorfer, A., Feng, X., Peus, C., & Frey, D. (2025). How does servant leadership work in times of uncertainty? Examining servant leadership and perceived job insecurity during significant organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0096>

- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2025). A novel approach to green innovative work behavior: green HRM and employee participation. *Baltic Journal of Management*, 20(6), 39–59. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2024-0593>
- Poluakan, A. K., Runtuwenw, R. F., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(2), 70–77.
- Pramesty, A., Herawati, J., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(5), 2653–2665. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i5.2853>
- Presilawati, F., Amin, A., & Fahmi, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh. *Jurnal Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(14), 439–454.
- Radyasasmita, A., & Suryaningsih, S. A. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Kerja Islam dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Sidoarjo. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 5(1), 120–129. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jei>
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Rijal Fadli, M. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *HUMANIKA: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di rumah sakit dr. Soeselo kabupaten tegal. *Syntax Idea*, 2(4), 138.
- Rivaldo, Y., Harits Sulaksono, D., Pratama, Y., & Supriadi, S. (2021). pengaruh stres kerja, komunikasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai damkar pemko batam. *jurnal jumka*, 1, 49–58.
- Rosalina, E., Rahim, R., Husni, T., & Alfarisi, F. (2021). Mental Budgeting dan Motivasi Terhadap Pengelolaan Keuangan Individu. *Journal of Applied Accounting and Taxation Article History*, 6(2), 175–182. , 5(6), 1–10. <https://doi.org/10.9644/sindoro.v4i5.3317>

- Rusydi, M., Firman, A., & Mustaking, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(3), 473–482. <https://ejournal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/JMMNI/index473JMMNI>
- Saleha, S., Siregar, I., Naufal, M., & Zainarti, Z. (2023). Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(6), 1602–1607.
- Saputro, e., & darda, a. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal ekobis: ekonomi, bisnis & manajemen*, 9(2), 114–123. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Setyowati, Y. (2019). Empowerment Communication as a New Perspective of Education Development for Development Communication in Indonesia. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 17(2), 188–199.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Priyojadmiko, E. E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, K., Silalahi, M., Hdayatulloh, A. N., & Muliana, M. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(2), 163–174. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v5i2.147>
- Siwi, G. A., Tewal, B., & Trang, I. (2020). The effect of organizational culture, organizational communication and work motivation on organizational commitment of employees of badan pendapatan daerah kota manado. *Jurnal emba*, 8(1), 617–626.
- Tan, K. L., Gim, G. C. W., Sim, A. K. S., Lew, T. Y., & Hii, I. S. H. (2025). Do back-of-house hospitality hybrid workers in Hong Kong enjoy work–family enrichment? A two-wave study on meaningful work and psychological needs. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(11), 221–239. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2025-0280>
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 7–13.
- Viona, O., Abunawas, A., & Hastuti, D. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 2(2), 66–77.

- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>
- Yulianti, E. (2017). Komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi pada pt. Dok & perkapalan kodja bahari (persero) shipyard jakarta – 1). *Journal of business studies*, 2(2), 51–65.
- Zielińska, A., Bezzina, F., Tracz-Krupa, K., & Cassar, V. (2025). Transformational and shared leadership relationships with employee performance and intention to leave among IT knowledge workers: mediating effects of communication quality and organizational commitment. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0263>

**LAMPIRAN**  
**TABULASI DATA RESPONDEN**

<b>VARIABEL X1 (KOMUNIKASI)</b>								
<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>X1.7</b>	<b>X1.8</b>	<b>TOTAL</b>
5	5	4	4	5	4	4	5	36
5	4	5	5	5	5	5	5	39
5	4	4	5	5	5	4	4	36
4	5	4	4	4	5	4	4	34
5	5	5	4	5	5	5	5	39
4	4	4	5	5	5	5	4	36
4	4	4	4	5	5	4	5	35
5	4	5	5	5	5	5	5	39
4	5	4	5	5	4	5	4	36
3	3	2	3	2	3	2	2	20
5	4	4	5	3	3	5	5	34
4	3	5	5	5	5	5	5	37
4	4	3	4	4	4	4	5	32
4	5	5	4	4	4	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	4	5	5	5	3	3	34
5	4	4	4	4	5	5	5	36
4	4	5	4	4	4	4	4	33
5	4	5	3	4	4	4	4	33
3	3	2	3	2	3	2	2	20
4	4	5	5	4	4	3	4	33
4	4	3	4	4	4	3	3	29
5	4	4	4	4	5	4	5	35
4	5	4	4	4	5	4	4	34
4	4	4	4	4	4	5	4	33
5	5	4	5	5	5	4	4	37
5	5	4	4	5	5	5	5	38
5	4	4	5	5	4	5	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	4	4	5	5	5	2	34
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	4	4	4	3	4	5	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	3	4	5	5	5	5	36
4	5	4	4	4	4	3	3	31
4	4	4	4	4	5	5	4	34
5	4	4	3	4	4	5	4	33
5	4	5	5	5	5	5	5	39

5	4	4	5	5	4	5	5	37
2	2	2	3	3	2	2	2	18
4	5	5	4	4	4	4	4	34
5	4	5	5	5	5	5	5	39
4	4	4	4	4	5	5	3	33

VARIABEL X2 (KOMITMEN ORGANISASI)								
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	TOTAL
5	5	5	4	4	5	4	5	37
4	4	4	4	5	4	4	4	33
5	5	5	5	5	5	4	4	38
4	4	4	3	4	5	4	5	33
5	5	5	3	5	5	3	5	36
4	5	5	4	5	5	5	5	38
4	4	3	5	4	5	4	4	33
5	5	5	3	5	4	4	5	36
4	4	4	4	4	5	4	4	33
1	1	2	2	2	1	2	2	13
4	5	3	4	5	4	5	5	35
4	4	5	5	5	4	4	5	36
4	4	5	4	4	4	5	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	3	4	4	4	4	31
4	4	3	4	4	5	4	4	32
4	4	4	3	3	4	4	4	30
4	4	4	4	4	4	3	4	31
5	4	4	3	4	5	5	5	35
1	1	2	2	2	2	2	2	14
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	4	4	4	4	3	4	29
4	4	3	4	4	4	5	5	33
4	4	4	4	5	5	3	4	33
3	4	5	4	5	5	5	5	36
5	5	4	5	5	5	4	5	38
5	5	5	3	4	4	4	5	35
5	3	4	3	4	5	3	4	31
5	5	5	3	5	5	5	5	38
5	5	4	3	4	5	5	5	36
5	5	3	3	5	5	5	5	36
5	4	4	5	4	5	4	4	35

4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	3	4	5	5	3	5	35
5	4	4	3	5	5	3	5	34
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	3	5	5	4	4	34
4	4	5	5	5	5	3	5	36
3	4	3	4	4	4	4	4	30
1	1	2	1	1	1	2	2	11
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	5	5	3	5	38
4	3	4	5	4	4	3	4	31

VARIABEL X3 (MOTIVASI KERJA)								
X3,1	X3.2	X3,3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	TOTAL
5	4	4	4	5	4	3	4	33
4	5	3	4	5	5	3	3	32
4	4	5	3	5	3	4	4	32
4	4	3	5	5	4	4	3	32
5	4	5	3	5	4	3	5	34
5	3	5	3	5	3	3	3	30
5	4	5	3	5	4	3	4	33
5	5	5	5	5	5	4	5	39
4	5	4	4	5	4	5	5	36
3	2	2	2	2	3	2	2	18
5	5	5	4	5	4	4	3	35
4	4	5	4	5	4	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	4	5	4	4	4	4	3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	3	4	5	4	3	5	31
3	4	3	3	4	3	4	3	27
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	3	4	3	2	3	27
2	2	2	1	2	1	1	2	13
3	3	4	4	5	3	3	3	28
3	4	4	4	4	3	3	3	28
3	5	5	4	4	5	4	4	34
4	4	5	5	5	3	4	3	33
5	5	5	4	5	4	4	5	37
4	5	5	5	5	4	4	5	37

4	5	5	5	5	4	5	4	37
5	5	5	5	5	4	4	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	4	2	5	2	4	3	30
5	5	5	5	5	5	4	3	37
4	4	4	3	5	4	4	3	31
4	4	4	4	4	4	5	4	33
5	5	5	4	5	5	5	5	39
5	3	4	4	5	4	5	5	35
4	4	4	4	5	4	3	4	32
4	5	4	4	5	4	3	3	32
5	5	5	5	5	4	4	3	36
4	4	3	4	4	4	4	4	31
1	1	2	1	1	1	1	2	10
4	4	5	4	4	4	4	4	33
5	5	3	5	5	4	4	4	35
5	5	4	3	5	4	4	4	34

VARIABEL Y (KINERJA PEGAWAI)								
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	TOTAL
5	5	5	5	5	4	5	5	39
5	5	5	5	5	3	5	5	38
5	5	4	4	4	4	4	4	34
4	4	5	4	4	3	4	4	32
5	5	4	4	5	5	5	5	38
5	5	5	5	5	3	5	5	38
4	5	4	5	4	4	5	4	35
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	5	5	4	34
1	2	2	2	2	1	2	2	14
5	3	4	5	4	3	5	5	34
5	5	4	4	4	4	5	5	36
4	4	4	4	3	3	4	4	30
4	4	3	4	4	3	4	4	30
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	4	4	5	5	4	4	36
4	3	3	4	4	3	4	4	29
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	3	3	4	4	30
1	2	1	2	1	1	2	2	12
4	4	3	4	4	3	4	5	31
4	4	3	5	3	3	4	4	30

5	4	4	4	5	4	5	5	36
5	5	4	5	4	3	5	4	35
5	4	4	4	4	5	5	4	35
5	5	4	5	5	5	5	5	39
4	5	4	5	4	4	5	5	36
5	5	5	4	5	4	4	4	36
5	5	4	4	4	5	5	5	37
5	5	4	5	5	3	5	5	37
5	5	4	4	4	3	4	4	33
4	4	3	4	4	3	4	5	31
4	4	2	4	4	4	4	4	30
5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	4	4	5	4	5	37
5	4	4	4	5	4	5	5	36
4	4	4	4	2	3	5	4	30
5	5	3	4	4	3	5	5	34
5	4	4	4	4	4	5	4	34
1	2	1	2	1	1	2	2	12
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	3	5	5	4	5	5	37
5	5	3	4	4	4	5	5	35

## HASIL PENGUJIAN SPSS

### HASIL UJI VALIDITAS

#### Variabel X1 Komunikasi

Correlations		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9
Item _1	Pearson Correlation	1	.443**	.573**	.472**	.619**	.570**	.676**	.748**	.833**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _2	Pearson Correlation	.443**	1	.468**	.284	.485**	.496**	.316*	.244	.587**
	Sig. (2-tailed)	.003		.002	.065	.001	.001	.039	.115	.000

	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _3	Pearson Correla tion	.573 **	.468 **	1	.519 **	.566 **	.534 **	.566 **	.565 **	.785 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.002		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _4	Pearson Correla tion	.472 **	.284	.519 **	1	.655 **	.470 **	.465 **	.481 **	.697 **
	Sig. (2- tailed)	.001	.065	.000		.000	.001	.002	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _5	Pearson Correla tion	.619 **	.485 **	.566 **	.655 **	1	.723 **	.594 **	.548 **	.841 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _6	Pearson Correla tion	.570 **	.496 **	.534 **	.470 **	.723 **	1	.579 **	.482 **	.785 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.001	.000	.001	.000		.000	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _7	Pearson Correla tion	.676 **	.316 *	.566 **	.465 **	.594 **	.579 **	1	.658 **	.808 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.039	.000	.002	.000	.000		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _8	Pearson Correla tion	.748 **	.244	.565 **	.481 **	.548 **	.482 **	.658 **	1	.789 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.115	.000	.001	.000	.001	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Item _9	Pearson Correlation	.833 **	.587 **	.785 **	.697 **	.841 **	.785 **	.808 **	.789 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

### Variabel X2 Komitmen Organisasi

Correlations										
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9
Item _1	Pearson Correlation	1	.856 **	.614 **	.405 **	.750 **	.841 **	.478 **	.791 **	.886 **
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.000	.000	.001	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _2	Pearson Correlation	.856 **	1	.631 **	.474 **	.816 **	.794 **	.647 **	.871 **	.934 **
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _3	Pearson Correlation	.614 **	.631 **	1	.419 **	.631 **	.581 **	.356 *	.632 **	.740 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.005	.000	.000	.019	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Item _4	Pearson Correla tion	.405 **	.474 **	.419 **	1	.576 **	.538 **	.250	.412 **	.623 **
	Sig. (2- tailed)	.007	.001	.005		.000	.000	.106	.006	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _5	Pearson Correla tion	.750 **	.816 **	.631 **	.576 **	1	.804 **	.460 **	.811 **	.895 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _6	Pearson Correla tion	.841 **	.794 **	.581 **	.538 **	.804 **	1	.503 **	.789 **	.900 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _7	Pearson Correla tion	.478 **	.647 **	.356 *	.250	.460 **	.503 **	1	.602 **	.650 **
	Sig. (2- tailed)	.001	.000	.019	.106	.002	.001		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _8	Pearson Correla tion	.791 **	.871 **	.632 **	.412 **	.811 **	.789 **	.602 **	1	.901 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Item _9	Pearson Correlation	.886 **	.934 **	.740 **	.623 **	.895 **	.900 **	.650 **	.901 **	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

### Variabel X3 Motivasi Kerja

Correlations										
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9
Item _1	Pearson Correlation	1	.660 **	.610 **	.509 **	.793 **	.610 **	.566 **	.538 **	.814 **
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _2	Pearson Correlation	.660 **	1	.603 **	.657 **	.722 **	.690 **	.669 **	.451 **	.845 **
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _3	Pearson Correlation	.610 **	.603 **	1	.520 **	.635 **	.507 **	.553 **	.468 **	.757 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.002	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Item _4	Pearson Correla tion	.509 **	.657 **	.520 **	1	.653 **	.744 **	.662 **	.469 **	.812 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.002	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _5	Pearson Correla tion	.793 **	.722 **	.635 **	.653 **	1	.617 **	.614 **	.550 **	.863 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _6	Pearson Correla tion	.610 **	.690 **	.507 **	.744 **	.617 **	1	.641 **	.599 **	.836 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _7	Pearson Correla tion	.566 **	.669 **	.553 **	.662 **	.614 **	.641 **	1	.590 **	.821 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _8	Pearson Correla tion	.538 **	.451 **	.468 **	.469 **	.550 **	.599 **	.590 **	1	.717 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.002	.002	.002	.000	.000	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Item _9	Pearson Correlation	.814 **	.845 **	.757 **	.812 **	.863 **	.836 **	.821 **	.717 **	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

### Variabel Y Kinerja Pegawai

Correlations										
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9
Item _1	Pearson Correlation	1	.834 **	.739 **	.773 **	.844 **	.732 **	.864 **	.850 **	.951 **
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _2	Pearson Correlation	.834 **	1	.684 **	.730 **	.747 **	.683 **	.737 **	.745 **	.881 **
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _3	Pearson Correlation	.739 **	.684 **	1	.670 **	.686 **	.615 **	.655 **	.614 **	.815 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Item _4	Pearson Correlation	.773 **	.730 **	.670 **	1	.727 **	.531 **	.817 **	.771 **	.849 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _5	Pearson Correlation	.844 **	.747 **	.686 **	.727 **	1	.705 **	.725 **	.795 **	.896 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _6	Pearson Correlation	.732 **	.683 **	.615 **	.531 **	.705 **	1	.674 **	.625 **	.809 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _7	Pearson Correlation	.864 **	.737 **	.655 **	.817 **	.725 **	.674 **	1	.842 **	.897 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Item _8	Pearson Correlation	.850 **	.745 **	.614 **	.771 **	.795 **	.625 **	.842 **	1	.887 **
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Item _9	Pearson Correla tion	.951 **	.881 **	.815 **	.849 **	.896 **	.809 **	.897 **	.887 **	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

## HASIL UJI REALIBILITAS

### Variabel X1 Komunikasi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	8

### Variabel X2 Komitmen Organisasi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	8

### Variabel X3 Motivasi Kerja

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	8

### Variabel Y Kinerja Pegawai

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	8

### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Komunikasi	43	22.00	18.00	40.00	337.907	.72341	474.371
Komitmen Organisasi	43	27.00	11.00	38.00	324.884	.91643	600.941
Motivasi Kerja	43	30.00	10.00	40.00	319.070	.91185	597.939
Kinerja Pegawai	43	28.00	12.00	40.00	329.302	.97271	637.852
Valid N (listwise)	43						

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	Sig. F Change	
1	.944 <sup>a</sup>	.891	.882	218.872	.891	105.901	3	.000	1.759

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	1.521.961	3	507.320	105.901
	Residual	186.830	39	4.791	
	Total	1.708.791	42		

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.765	2.498		-1.908	.064		
	Komunikasi	.451	.156	.335	2.895	.006	.209	4.780
	Komitmen Organisasi	.351	.133	.331	2.633	.012	.177	5.641
	Motivasi Kerja	.346	.121	.325	2.864	.007	.218	4.585

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai