



## Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Studi Kasus Pegawai Pengadilan Agama Indramayu

Ihya Sunnata Rosul<sup>1\*</sup>, Arif Hartono<sup>2</sup>

Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

**Abstract.** *This study was conducted to determine the effect of communication and organizational culture on employee performance through motivation as a mediating variable. This study is quantitative. The sample in this study amounted to 55 respondents based on purposive sampling technique. The study was conducted using a test tool in the form of SmartPLS 4.0. The results of the study indicate that communication and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance through motivation as a mediating variable.*

**Keywords :** *Communication, Organizational culture, Employee performance, Motivation*

**Abstrak.** Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 55 responden berdasarkan teknik *purposive sampling*. Penelitian dilakukan dengan menggunakan alat uji berupa SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

**Kata kunci :** Komunikasi, Budaya organisasi, Kinerja, Motivasi.

### 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sebuah elemen yang memiliki peran penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manusia menjadi subjek yang perlu mendapat perhatian, karena dengan berbagai perubahan teknologi maupun perubahan industri dalam dunia ini. Di era yang saat ini sedang berjalan, dimana perkembangan teknologi sangat cepat serta meluasnya ilmu pengetahuan membuat manusia menjadi salah satu sumber daya yang penting. Rindiani (2021) menyatakan era digital memberikan dampak kepada pengelolaan sumber daya manusia, sehingga diperlukan proses adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan memanfaatkannya secara efektif untuk menjadi salah satu keunggulan kompetitif. Disaat yang bersamaan, organisasi maupun perusahaan memiliki tuntutan yang selaras dengan perkembangan zaman, seperti dalam aspek sumber daya yang mereka miliki. Mereka membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, berkualitas dan mampu mencapai tujuan mereka dengan meningkatkan efektivitas dan melakukan penghematan melalui efisiensi pekerjaan.

Sinaga (2022) mengatakan dalam penelitiannya kondisi global yang telah menggunakan pertumbuhan teknologi serta mempengaruhi perilaku pasar membuat organisasi perlu menyesuaikan fungsi dari sumber daya manusia yang mereka miliki. Dalam menjalankan peran sebagai sumber daya, manusia perlu meningkatkan kualitas, tidak hanya menggunakan

tenaga fisik dan kekuatan otot semata, karena saat ini diperlukan manusia yang memiliki nilai untuk bersaing, seperti nilai kompetitif, generatif dan inovatif dengan cara mengembangkan kemampuan mereka dalam aspek *intelligence*, *creativity* dan *imagination*. Hal lain yang mampu menjadi salah satu keunggulan manusia adalah kemampuan berkomunikasi.

Komunikasi merupakan bagaimana interaksi muncul diantara manusia. Komunikasi dapat berupa ucapan, tindakan maupun pemberian kode diantara seseorang dengan lainnya untuk menyampaikan informasi atau maksud tertentu. Dalam menjalani peran sebagai manusia, kebutuhan sosial yang melekat dalam dirinya membuatnya perlu berinteraksi dengan manusia lainnya. Organisasi sebagai tempat berkumpulnya manusia dimana mereka memiliki kesamaan tujuan beserta dengan rancangan struktur dan koordinasi diantara mereka). Untuk mencapai tujuan organisasi, salah satu hal yang menjadi tolak ukur organisasi adalah kinerja anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Sari (2021) komunikasi merupakan sumber informasi bagi organisasi dan anggota didalamnya dalam rangka mencari solusi dan mengambil keputusan melalui tindakan yang paling tepat.

Kinerja merupakan sebuah turunan fungsi dari interaksi, kemampuan dan motivasi dari individu. Ketika organisasi telah menetapkan tujuan yang ingin di capai, mereka perlu menyelaraskan antara tujuan mereka, bagaimana cara yang ingin mereka gunakan, dan sumber daya yang mereka miliki. Kinerja pada umumnya selalu memiliki fokus pada hasil yang diinginkan sebuah perusahaan. Dalam pengelolaan kinerja, terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian oleh perusahaan, seperti input karyawan (berupa keahlian dan kompetensi), proses bagaimana karyawan menyelesaikan target yang telah ditetapkan dan output dari apa yang dilakukan oleh karyawan, seperti hasil kerja mereka dan dampak yang kemudian terjadi. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka pengelolaan terhadap kinerja karyawan menjadi salah satu hal penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan mereka dan mendapatkan hasil yang optimal, bekerja secara efektif dengan waktu yang lebih efisien. Untuk menunjang kinerja seorang pegawai, aspek motivasi merupakan salah satu aspek yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Motivasi dapat muncul dari dalam diri seseorang maupun dari lingkungannya. Andara (2020) motivasi yang muncul disetiap individu dalam sebuah organisasi mampu menumbuhkan kedisiplinan dan meningkatkan semangat dalam diri mereka untuk mencapai kinerja optimal mereka.

Isa (2020) melakukan penelitian dengan hasil dimana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari komunikasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja, motivasi tidak dapat menjadi variabel mediasi komunikasi terhadap kinerja namun motivasi dapat menjadi variabel mediasi disiplin

kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain Nur (2022) tidak menemukan pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja dalam penelitiannya. Chaeruddin (2022) melakukan penelitian untuk membuktikan bahwasanya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sehingga perlu adanya motivasi untuk menjadi variabel mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Indri dkk. (2021) mendapatkan hasil dimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Penelitian diatas merupakan penelitian yang menggunakan variabel penelitian berupa komunikasi, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan variabel mediasi berupa motivasi kerja. Berdasarkan penelitian diatas, beberapa variabel diatas digunakan dalam penyusunan penelitian ini. Variabel komunikasi, budaya organisasi, kinerja dan motivasi sebagai variabel mediasi adalah variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Perbedaan hasil penelitian diantara Isa (2020) dan Nur (2022) serta penelitian Indri (2021) dan Chaeruddin (2022) dimana tidak ditemukan hasil yang konsisten dalam hasil penelitian yang melibatkan variabel komunikasi, budaya organisasi, kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh variabel komunikasi dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Ada harapan penelitian ini menemukan jawaban atas kerancuan mengenai apakah ada hubungan dari komunikasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Inkonsistensi dan gap hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menjadi alasan mengapa dalam penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai variabel mediasi. Pada PA Indramayu kelas 1A”.

## **2. KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **Teori Komunikasi**

Laswell (1960) menjelaskan komunikasi adalah sesuatu hal yang disalurkan melalui apa dan memberikan dampak kepada seseorang. Robbin & Judge (2008) komunikasi merupakan proses interaksi dan transformasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dimana dapat berupa ide, gagasan, maupun fikiran mengenai sesuatu. Hal ini tidak menutup kemungkinan untuk kemudian terjadi pertukaran informasi yang terjadi diantara mereka yang sedang melakukannya.

## **Teori Budaya Organisasi**

Robbin & Judge (2008) budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai yang ada dalam sebuah kelompok atau organisasi untuk menjadi ciri khas mereka dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi sebagai pembeda mereka dengan organisasi lainnya Budaya organisasi menjadi nilai dasar juga pedoman bagi organisasi untuk menghadapi tantangan dan peluang yang akan terjadi kedepan. Budaya organisasi mampu menjaga sistem norma, kepercayaan, filsafat serta corak khas sebuah kelompok yang terus berkembang dimulai sejak pendirian kelompok hingga diimplementasikan oleh anggota baru sehingga mampu mempengaruhi pola pikir, sikap dan bagaimana etika dalam kelompok tersebut.

## **Teori Kinerja**

Robbin (2007) kinerja merupakan hasil prestasi karyawan dalam bekerja berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan pada pekerjaan dan menjadi alat ukur atas pekerjaan mereka Kinerja menjadi tolak ukur atas capaian seorang karyawan di tempatnya bekerja. Kinerja akan menunjukkan hasil yang berbanding lurus dengan apa yang dilakukan karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Apabila seorang karyawan tidak mampu mencapai tugas atau beban kerjanya, hal ini akan memengaruhi produktivitas perusahaannya.

## **Teori Motivasi**

Herzberg (1966) motivasi merupakan keinginan setiap individu yang mendorongnya untuk melakukan sebuah tindakan. Dalam teori yang ditemukannya, ada 2 faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan, yakni faktor pemuas (motivation factor) dan pemeliharaan (hyginies). Teori ini juga menjelaskan bahwa motivasi seseorang dapat didorong oleh 2 hal, yakni faktor intrinsik yang berasal dari dalam diri seseorang dan faktor eksterinsik yang berasal dari luar individu. Motivasi akan muncul pada diri seseorang apabila orang tersebut telah memiliki keyakinan kuat atas kemampuan dirinya ataupun rekan dalam kelompoknya.

## **Hubungan antara Komunikasi dan Kinerja**

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai divisi aspirasi humas dan protokol sekretariat DPRD Provinsi Lampung Hasil ditemukan oleh Tiar Mirnasari dan Nia Septiana Sari (2020). Indrayani et.all, (2022) mendapatkan hasil bahwasanya komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sari (2023) mendapatkan hasil ditemukanya pengaruh baik

komunikasi terhadap kinerja karyawan di Daima Hotel Padang.

**H1:** Terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja**

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kab. Bone Bolango. Penelitian ini dilakukan oleh Adam (2019). Jufrizen (2020) mendapatkan hasil dimana adanya pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.. Indri et.all. (2021) hasil dimana budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan justru konflik yang memberikan pengaruh negatif pada pegawai Dinas Pendidikan Sumatra Utara.

**H2:** Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Komunikasi dan Motivasi**

Dhea W. Sari dan Yuliani Rachma P. (2019) menemukan adanya pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan di Lembaga Pengelola Dana Pendidikan. . Komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, Oktaviani dkk (2019). Komunikasi yang mampu memberikan pengaruh secara positif ditemukan dalam penelitian Rapajic (2021).

**H3:** Terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap motivasi.

### **Hubungan antara Budaya Organisasi dan Motivasi**

Sary et.all. (2021) mendapatkan hasil adanya pengaruh budaya organisasi terhadap anggota Club K di Universitas Negeri Jakarta. Pengaruh positif yang disebabkan oleh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Banjarmasin ditemukan dalam penelitian Ismanto dkk. (2022). Aparicio (2022) menemukan hasil yang sedikit berbeda dimana dalam penelitian mereka budaya organisasi dan tim memberikan dampak bagi karyawan teknologi informasi.

**H4:** Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi.

### **Hubungan antara Motivasi dan Kinerja**

Susanto (2019) mendapatkan hasil dimana motivasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kuswati (2019) menemukan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Majalengka. Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan oleh Winarno (2022)

**H5:** Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Komunikasi, Motivasi dan Kinerja**

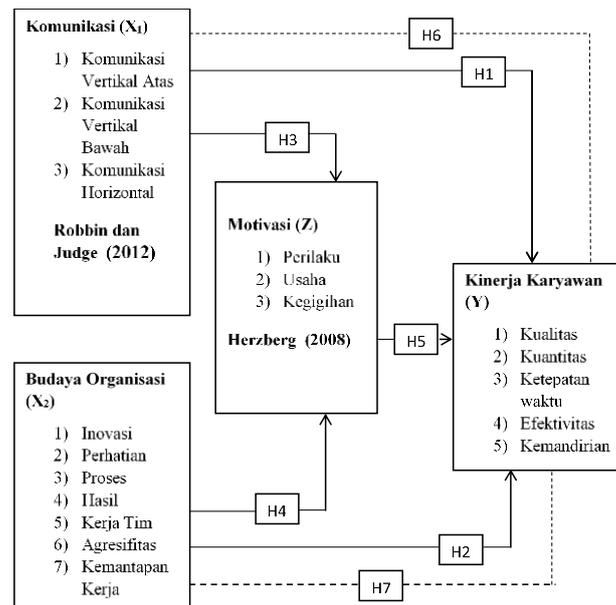
Komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan variabel motivasi sebagai variabel mediasi dapat berhasil. Penelitian ini dilakukan oleh Thirza Ardisha (2020). Isa (2020) mendapatkan hasil pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja karyawan namun hasil berbeda ketika motivasi dijadikan sebagai variabel mediasi, karena dalam penelitiannya tidak ditemukan pengaruh motivasi sebagai variabel mediasi antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Larasati Dwi Masyitah (2021) mendapatkan hasil dimana komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

**H6:** Terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

### **Hubungan antara Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja**

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara langsung dengan menggunakan motivasi sebagai variabel mediasi, Al-Ayyubi (2019). Ismandto dkk. (2020) menunjukkan tidak dapat ditemukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian lain Chaerudin (2022) mendapatkan hasil yang sedikit berbeda, dimana budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan motivasi sebagai variabel mediasi agar dapat memberikan pengaruh.

**H7:** Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.



**Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian**

### 3. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dimana penelitian ini memerlukan angka-angka, mulai dari pengumpulan data, interpretasi data, hingga mendapatkan hasil Creswell (2015). Penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan positivisme untuk meneliti pada sebuah objek dengan menggunakan populasi atau sampel. Penelitian ini merupakan penelitian tunggal atau penelitian cross-sectional. Studi cross-sectional dalam teori Sekaran dan Bougie (2016) merupakan studi di mana data dikumpulkan sekali, mungkin selama sehari-hari, untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pertanyaan disusun menggunakan *Google Form* dengan jumlah responden sebanyak 55 sampel dimana seluruh responden merupakan pegawai dengan status Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini menggunakan alat uji berupa SmartPLS agar menjadi lebih ringkas dan lebih mudah dipahami secara visual bagi peneliti.

### 4. HASIL

Berdasarkan data yang terkumpul dari 55 responden ditemukan karakteristik yang dominan dari responden adalah sebagai berikut: berjenis kelamin laki-laki (64%), berusia 45 tahun ke atas (63%), berpendidikan S1 (65%), mempunyai pengalaman kerja lebih dari 20 tahun (55%), dan berpenghasilan antara 5 juta sampai dengan 10 juta (40%),.

### Uji Validity Convergent

Uji validitas dalam teori Sekaran dan Bougie (2016) dijelaskan bahwa hal ini merupakan uji yang memiliki fungsi untuk membuktikan ketepatan instrumen yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan, mencakup kuesioner, teknik dan proses yang digunakan dalam penelitian, apakah telah sesuai dengan konsep yang digunakan atau belum. Pengukuran konvergen dilakukan untuk menunjukkan setiap pertanyaan memiliki kesamaan dimensi dalam variabel tersebut. Validitas konvergen dapat terpenuhi jika semua variabel memiliki nilai AVE >0,5 dengan nilai loading >0,7 disetiap item (Ghazali 2012).

	Budaya Organisasi	Kinerja	Komunikasi	Motivasi
BO1	0.840			
BO11	0.866			
BO13	0.898			
BO15	0.940			
BO2	0.901			
BO3	0.823			
BO5	0.915			
BO6	0.949			
K1			0.832	
K10			0.856	
K2			0.815	
K3			0.789	
K4			0.884	
K5			0.832	
K6			0.887	
K7			0.878	
K8			0.818	
K9			0.786	
KP1		0.872		
KP10		0.826		
KP2		0.776		
KP3		0.875		
KP4		0.875		
KP5		0.908		
KP6		0.800		
KP7		0.715		
KP9		0.765		
MK1				0.806
MK10				0.860
MK11				0.759
MK15				0.829
MK16				0.858
MK19				0.722
MK2				0.876
MK25				0.803
MK26				0.841
MK28				0.804
MK8				0.726

Tabel 1 Nilai Loading

Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai semua variabel penelitian diatas 0,70 sehingga semuanya dinyatakan valid.

### **Uji Discriminant Validity**

Metode ini dilakukan untuk membandingkan nilai perbedaan antar variabel konstruk nilai paling atas diagram matrik faktor bebas dengan korelasi antar konstruk variabel lainnya. Nilai yang menjadi standar untuk dapat dinyatakan valid berada di atas nilai Average Variance Extracted (AVE) atau nilainya lebih besar dari 0,70. Fornell-Lacker memiliki peran membantu memastikan jika konstruk yang ada dalam tabel memiliki peran yang signifikan pada variansinya dan tidak bercampur dengan konstruk lainnya.

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Komunikasi</b>	<b>Motivasi</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>0.892</b>			
<b>Kinerja</b>	0.471	<b>0.826</b>		
<b>Komunikasi</b>	0.369	0.644	<b>0.839</b>	
<b>Motivasi</b>	0.888	0.702	0.571	<b>0.809</b>

**Tabel 2 Tabel Fornell Lacker**

Metode ini dilakukan untuk membandingkan nilai perbedaan antar variabel konstruk nilai paling atas diagram matrik faktor bebas dengan korelasi antar konstruk variabel lainnya. Nilai yang menjadi standar untuk dapat dinyatakan valid berada di atas nilai Average Variance Extracted (AVE) atau nilainya lebih besar dari 0,70. Fornell-Lacker memiliki peran membantu memastikan jika konstruk yang ada dalam tabel memiliki peran yang signifikan pada variansinya dan tidak bercampur dengan konstruk lainnya.

### **Uji Composite Reliability**

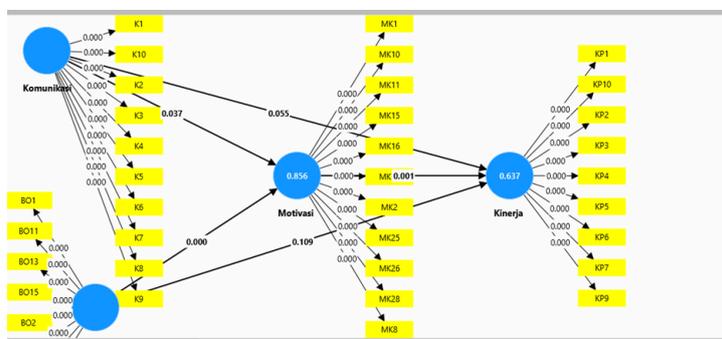
Menurut Ghazali (2015) nilai reliabilitas dapat dilihat melalui Cronbach's alpha, composite reliability (rho\_a) dan composite eability (rho\_c) semua nilainya harus >0,70 untuk dianggap konsisten/ reliabel.

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<b>Budaya Organisasi</b>	0.963	0.966	0.969	0.797
<b>Kinerja</b>	0.941	0.947	0.950	0.682
<b>Komunikasi</b>	0.953	0.954	0.959	0.703
<b>Motivasi</b>	0.947	0.949	0.954	0.655

**Tabel 3 Uji Composite Reliability**

Pada tabel di atas, terlihat bahwa seluruh nilai *composite reliability* >0,70 dan sudah memenuhi kriteria dimana nilai *cronbach's alpha* sudah >0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel telah memenuhi standart *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dan menunjukkan bahwa tingkat keandalannya tinggi.

### Uji Inner Model



Gambar 2 Inner Model

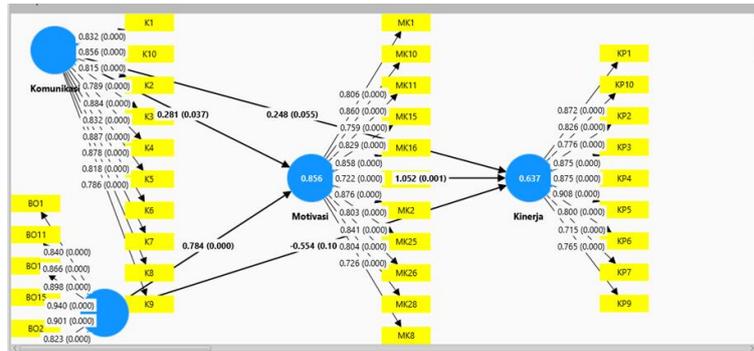
Pada gambar di atas, nilai r-square adjusted pada variabel kinerja adalah 0,616. Hal ini menunjukkan bahwa dalam variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian sebesar 61%, sementara sisanya 39% dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel yang digunakan penelitian ini. Nilai SRMR dengan jumlah 0,125 yang telah memenuhi kriteria yakni nilai SRMR <0,10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model dinyatakan valid terhadap data. Langkah selanjutnya untuk melakukan pencocokan data sampel dengan distribusi populasi dalam penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan *Goodness of Fit* (GoF).

$$\begin{aligned}
 \text{Goodness of Fit (Gof)} &= \sqrt{\text{AVE (variabel kinerja)}} \times \sqrt{R^2} \\
 &= \sqrt{0,682} \times 0,616 \\
 &= 0,644
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan melalui rumus di atas, nilai Gof yang didapatkan sebesar 0,64. Nilai 0,64 termasuk kedalam kategori besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai model yang kuat.

### Path coefficient

Menurut Ghazali (2015) nilai path coefficient merupakan alat ukur untuk melihat seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Hal ini diukur berdasarkan nilai signifikasi yang diperoleh.



**Gambar 3 Path Coeficient**

Pada gambar diatas dapat diketahui bahwa nilai path coeficient dalam penelitian ini memiliki nilai yang mendekati 1 atau -1. Nilai path coefficient yang berada diantara 1 dan -1, dimana jika nilainya semakin mendekati 1 atau -1 maka hubungan yang terjadi semakin kuat. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pada penelitian ini nilai path coeficient yang diperoleh dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan.

**Uji hipotesis**

Hasil dari pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan nilai t-statistik. Nilai probabilitas dengan alpha 5% adalah 0,05 dan nilai t-tabelnya 1,96. Oleh karena itu, penerimaan hipotesis diketahui apabila nilai probabilitas variabel berjumlah <0,05 atau memiliki nilai t-statistik >1,96.

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
<b>Komunikasi -&gt; Kinerja</b>	0.248	1.919	0.055	<b>ho ditolak</b>
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kinerja</b>	-0.554	1.602	0.109	<b>ho ditolak</b>
<b>Komunikasi -&gt; Motivasi</b>	0.281	2.090	0.037	<b>ho diterima</b>
<b>Budaya Organisasi -&gt; Motivasi</b>	0.784	11.429	0.000	<b>ho diterima</b>
<b>Motivasi -&gt; Kinerja</b>	1.052	3.478	0.001	<b>ho diterima</b>
<b>Komunikasi -&gt; Motivasi -&gt; Kinerja</b>	0.296	2.009	0.045	<b>ho diterima</b>
<b>Budaya Organisasi -&gt; Motivasi -&gt; Kinerja</b>	0.824	2.980	0.003	<b>ho diterima</b>

**Tabel 4 Hipotesis**

## **5. PEMBAHASAN**

### **Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini memiliki nilai koefisien sebesar 0,248 nilai t-statistik 1,919 dan nilai p value sebesar 0,055. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pengujian hipotesis ini mendapatkan nilai t-statistik 1,92 kurang dari 1,960 dan p value 0,055 lebih dari 0,050. Berdasarkan hasil diatas hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Sari (2020), Indrayani (2022) dan Sari (2023), akan tetapi hasil penelitian ini mendukung temuan Hasnaeni (2019), Susanto (2020) dan Nur (2022).

### **Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh budaya oraganisasi terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini memiliki nilai koefisien sebesar -0,554 nilai t-statistik 1,602 dan nilai p value sebesar 0,109. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pengujian hipotesis ini mendapatkan nilai t-statistik 1,60 kurang dari 1,960 dan p value 0,109 lebih dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka hasilnya adalah budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pada penelitian ini tidak sejalan dengan jurnal yang menjadi landasan penyusunan hipotesis, akan tetapi hasil penelitian ini sejalan dengan penemuan Devita (2020), Chaerudin (2022) dan Sari (2023).

### **Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis selanjutnya, yakni pengaruh komunikasi terhadap motivasi karyawan. Hipotesis ini memiliki nilai koefisien sebesar 0,281 nilai t-statistik 2,090 dan nilai p value sebesar 0,037. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pengujian hipotesis ini mendapatkan nilai t-statistik 2,090 lebih dari 1,960 dan p value 0,037 kurang dari 0,050. Berdasarkan hasil pengujian diatas maka komunikasi berpegaruh terhadap motivasi karyawan. . Hasil ini sesuai dengan penelitian Putri (2019), Oktaviani (2019) dan Rapajic (2021).

### **Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh budaya oraganisasi terhadap motivasi karyawan. Hipotesis ini memiliki nilai koefisien sebesar 0,784 nilai t-statistik 11,43 dan nilai p value sebesar 0,000. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pengujian hipotesis ini mendapatkan nilai t-statistik 11,43 lebih dari 1,960 dan p value 0,00 kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut,

menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Sary (2021), Ismanto (2022) dan Aparicio (2022).

### **Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. Hipotesis ini memiliki nilai koefisien sebesar 1,052 nilai t-statistik 3,478 dan nilai p value sebesar 0,001. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pengujian hipotesis ini mendapatkan nilai t-statistik 3,478 lebih dari 1,960 dan p value 0,01 kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil diatas maka motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Susanto (2019), Kuswati (2020) dan Winarno (2022).

### **Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. Hipotesis ini memiliki nilai koefisien sebesar 0,296 nilai t-statistik 2,009 dan nilai p value sebesar 0,045. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pengujian hipotesis ini mendapatkan nilai t-statistik 2,009 lebih dari 1,960 dan p value 0,045 kurang dari 0,05. Berdasarkan pada hasil pengujian tersebut, maka hipotesis yang mengatakan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ardisha (2020), Isa (2020) dan Masyitah (2021).

### **Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. Hipotesis ini memiliki nilai koefisien sebesar 0,842 nilai t-statistik 2,980 dan nilai p value sebesar 0,003. Hal ini dapat diartikan bahwa pada pengujian hipotesis ini mendapatkan nilai t-statistik 2,980 lebih dari 1,960 dan p value 0,003 kurang dari 0,050. Dengan hasil di atas maka hipotesis yang mengatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Al-Ayyubi (2019), Ismanto et,all. (2022), dan Chaerudin (2022).

## **6. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan, berikut merupakan rangkaian kesimpulan yang dapat diambil:

1. Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

## **7. DAFTAR PUSTAKA**

- Adam, N., & Hadju, L. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 4(2).
- Al-ayyubi, M. S. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1).
- Andara, I. A. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Pustaka Universitas SILIWANGI*.
- Apricio, E., & Sharma, S. (2022). Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees. *ELSEVIER Computer & Security*, 120.
- Ardisha, T. (2020). Peran efektivitas komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. SUCOFINDO (Persero) Cabang Pontianak. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 8(3).
- Chaerudin, & Lathiifa, S. (2022). The influence of organizational culture and work environment on employee performance with work motivation as an intervening variable. *ADIPEBI SCIENCE International Journal of Management and Business Applied*, 1(2).
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif & desain riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, teknik dan aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: BP Undip.
- Harnanto. (2017). *Akuntansi biaya: Sistem biaya historis*. Yogyakarta: BPFE.

- Herzberg, F. (2008). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction. Sunway University.
- Indrayani, N., et al. (2022). The effect of organizational commitment, interpersonal communication, and motivation on employee satisfaction and performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
- Indri, et al. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Helion*, 7.
- Isa, M., et al. (2020). The role of motivation as mediation in the relationship between communication and work discipline on employee performance. *Issues on Inclusive Growth in Developing Countries*, 1(2).
- Ismanto, T., et al. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi di kantor unit pelayanan pendapatan daerah (UPPD). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4).
- Jufrizen, K. N. R. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1).
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2).
- Lasswell, H. D. (1960). *The structure and function of communication in society*. Urbana: University of Illinois Press.
- Masyitah, L. D. (2021). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(11).
- Nur, I. (2022). The effect of organizational commitment, interpersonal communication, and motivation on employee satisfaction and performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
- Oktaviani, M., et al. (2019). Pengaruh komunikasi internal organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Biro Humas Kementerian Perindustrian. *Jurnal Riset Komunikasi*, 2(2).
- Rapajic, M. M., & P. N. (2021). The influence of internal communication on employees' motivation in organizations in Serbia. *Sciendo Economic Themes*, 59(4).
- Rindiani, C., et al. (2021). Penggunaan teknologi pada manajemen sumber daya manusia di dalam era digital sekarang. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 2(2).
- Robbins, S. P. (2007). *Organisational behaviour: Global and southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational behavior* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, D. W., Rachma Putri, Y., & M. M. (2019). The influence of organizational communication on employee work motivation in the Indonesia Endowment Fund for Education. *e-Proceeding of Management*, 6(1).
- Sari, M. (2021). Peran komunikasi dalam budaya organisasi. *Jurnal JUITIK*, 1(2).
- Sari, N. S., & Mirnasari, T. (2020). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada bagian aspirasi humas dan protokol sekretariat DPRD Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, 4(3).
- Sary, M. P., et al. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Niara*, 14(2).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). New Jersey: Wiley.
- Sinaga, K. (2022). Implementasi teknologi untuk pengembangan sumber daya manusia pada korporasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(1).
- Susanto, N. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi penjualan PT REMBAKA. *AGORA*, 7(1).
- Winarno, A., & Maadjid, A. L. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Rengat. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 9(3).