

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT.
INTRACO AGROINDUSTRY**

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Program Studi Magister Manajemen*

Oleh:

EDI MULIADI
NPM : 2320030014



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Edi Muliadi
NPM : 2320030014
Prodi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Intraco Agroindustry

Disetujui untuk disampaikan kepada

Pegesahan Tesis :

Medan, 23 Agustus 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.


Dr. Bakhrul Khair Amal, S.E., M.Si.

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum.


Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

PENGESAHAN

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA
PT. INTRACO AGROINDUSTRY**

EDI MULIADI
NPM : 2320030014

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Di Pertahankan Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.) Pada Hari Sabtu, Tanggal 23 Agustus 2025

Panitia Penguji

1. **Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.**
Ketua
2. **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.**
Sekretaris
3. **Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D.**
Anggota

1.

2.

3.

PERNYATAAN

PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. INTRACO AGROINDUSTRY

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya ini tidak terdapat atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 23 Agustus 2025
Peneliti,



EDI MULIADI
NPM : 2320030014

ABSTRAK

Pengaruh Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Intraco Agroindustry

Edi Muliadi

Program Studi Magister Manajemen

Email: edi_muliadi@yahoo.co.id

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Intraco Agroindustry. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada penurunan kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui data *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan pada tahun 2023 hingga 2024. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan tetap dan tidak tetap, berjumlah 86 orang. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (4) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (5) motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) motivasi tidak memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi terhadap kinerja; dan (7) motivasi tidak memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan komunikasi dan perbaikan lingkungan kerja merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara motivasi tidak memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut.

Kata Kunci: Komunikasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Influence of Communication and Work Environment on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at PT. Intraco Agroindustry

Edi Muliadi

Master of Management Program

Email: edi_muliadi@yahoo.co.id

This study aims to examine the influence of communication and work environment on employee performance with motivation as an intervening variable at PT. Intraco Agroindustry. The background of this research is based on the decline in employee performance as reflected in the company's Key Performance Indicator (KPI) data from 2023 to 2024. This research employs a quantitative approach using explanatory methods. Data collection was carried out through the distribution of questionnaires to all permanent and non-permanent employees, totaling 86 respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that: (1) communication has a positive and significant effect on employee performance; (2) the work environment has a positive and significant effect on employee performance; (3) communication has a positive and significant effect on work motivation; (4) the work environment has a positive and significant effect on work motivation; (5) motivation does not have a significant effect on employee performance; (6) motivation does not significantly mediate the effect of communication on performance; and (7) motivation does not significantly mediate the effect of work environment on performance. Thus, it can be concluded that improving communication and the work environment are the main factors that can enhance employee performance, while motivation does not play a significant mediating role in these relationships.

Keywords: Communication, Work Environment, Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya penulis masih diberikan kesehatan sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Intraco Agroindustry”**. Shalawat dan salam senantiasa kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang menjadi sauri teladan penulis dalam menjalankan kegiatan sehari-hari di kehidupan ini.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas berkah, rahmat, kesehatan dan kenikmatan yang telah diberikan-Nya kepada penulis serta Rasulullah SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah ke zaman terang benderang yang kaya dengan ilmu pengetahuan.
2. Yang tersayang ayahanda Alm. Jumadi (Junaidi) dan Ibunda Nurhaini atas segala cinta, nasehat, doa, kasih sayang, dan dukungan kepada penulis selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Terima kasih kepada yang tercinta istri Dessy Fahriza, A.Md. sangat peneliti cintai yang telah memberikan do'a, dukungan baik berupa moril maupun materil yang

tidak dapat terbalaskan dan anak – anakku Nashwa Shakayla Aufaa di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Sofie Salwa Nabila di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah dan Azkandra Gibran Alfarizqi di SD IT Al-Munadi yang selalu memberikan semangat dan selalu menjadi *support system* terbaik.

3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP. sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum. sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si. Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyusun tesis ini dengan sabar sehingga terwujudnya penulisan tesis ini.
7. Dr. Bakhrul Khair Amal, S.E., M.Si. Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyusun tesis ini dengan sabar sehingga terwujudnya penulisan tesis ini.
8. Seluruh Staf Pengajar dan seluruh pegawai di biro Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan bantuan kemudahan dan memberikan ilmu kepada penulis.
9. Pemimpin dan seluruh Karyawan/ti PT. Intraco Agroindustry, Jl.Pulau Pinang IV, KIM 2 Medan
10. Teman-teman kelas A reguler B Magister Manajemen terima kasih atas waktu

dan pengalamannya ketika duduk di bangku perkuliahan, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi pencapaian kita. Aamiin

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum terdapat kesempurnaan, tentunya hal ini tidak terlepas dari keterbatasan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan referensi. Penulis memohon kepada Allah SWT dan berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Agustus 2025
Penulis

EDI MULIADI
NPM. 2320030014

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	12
1.3. Pembatasan Masalah	13
1.4. Rumusan Masalah	14
1.5. Tujuan Penelitian	14
1.6. Manfaat Penelitian	15
BAB 2. LANDASAN TEORI	17
2.1. Landasan Teori	17
2.1.1. Teori Perilaku Organisasi	17
2.1.2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.1.3. Kinerja Pegawai	20
2.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan	20
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan	22
2.1.3.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	24
2.1.3.4. Indikator Kinerja Karyawan	26
2.1.3.5. Pengukuran Kinerja Karyawan	28
2.1.3.6. Kriteria Penilaian Kinerja	29
2.1.4. Komunikasi	31
2.1.4.1. Pengertian Komunikasi	31
2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Komunikasi	36
2.1.4.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi	37
2.1.4.4. Indikator Komunikasi	38

2.1.4.5. Pola Komunikasi	40
2.1.5. Lingkungan Kerja	44
2.1.5.1. Pengertian Lingkungan Kerja	44
2.1.5.2. Tujuan dan Manfaat Lingkungan Kerja	45
2.1.5.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	46
2.1.5.4. Indikator Lingkungan Kerja	49
2.1.5.5. Dimensi Lingkungan Kerja	51
2.1.6. Motivasi	52
2.1.6.1. Teori Abraham Maslow	52
2.1.6.2. Teori Dua Faktor Frederick Herzburg	54
2.1.6.3. Teori Kebutuhan McClelland	54
2.1.6.4. Teori X dan Y	55
2.1.6.5. Pengertian Motivasi	56
2.1.6.6. Tujuan dan Manfaat Motivasi	58
2.1.6.7. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	60
2.1.6.8. Indikator Motivasi	61
2.2. Penelitian Terdahulu	64
2.3. Kerangka Konseptual	67
2.3.1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	67
2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	68
2.3.3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi	70
2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi	71
2.3.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	72
2.3.6. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	73
2.3.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	74
2.4. Hipotesis	76
BAB 3. METODE PENELITIAN	78
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	78
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	78

3.2.1. Tempat Penelitian	78
3.2.2. Waktu Penelitian	78
3.3. Populasi dan Sampel	79
3.3.1. Populasi	79
3.3.2. Sampel	79
3.4. Definisi Operasional Variabel	80
3.4.1. Variabel Dependent	80
3.4.2. Variabel Independent	80
3.4.3. Variabel Intervening	81
3.5. Sumber dan Jenis Data	82
3.5.1. Sumber Data	82
3.5.2. Jenis Data	83
3.6. Teknik Pengumpulan Data	83
3.7. Teknik Analisis Data	84
3.7.1. Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	85
3.7.1.1. Uji Validitas	85
3.7.1.2. Uji Reliabilitas	86
3.7.2. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	86
3.7.2.1. R-Square	87
3.7.2.2. F-Square	87
3.8. Pengujian Hipotesis	87
3.8.1. <i>Direct Effect</i> (Pengaruh Langsung)	88
3.8.2. <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung)	88
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	89
4.1. Hasil Penelitian	89
4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian	89
4.1.2. Identitas Responden	89
4.1.2.1. Jenis Kelamin	89
4.1.2.2. Lama Bekerja	90
4.1.2.3. Pendidikan.....	91
4.1.2.4. Status Karyawan.....	92

4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian	93
4.1.3.1. Variabel Kinerja Karyawan (Y)	94
4.1.3.2. Variabel Komunikasi (X1)	95
4.1.3.3. Variabel Lingkungan Kerja (X2)	98
4.1.3.4. Variabel Motivasi (Z)	99
4.1.4. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)	102
4.1.4.1 <i>Construct Validity And Reability</i>	103
4.1.4.2. Discriminant Validity	106
4.1.5. Analisis Model Struktural (Inner Model)	109
4.1.5.1. R-Square	109
4.1.5.2. F. Square	110
4.1.5.3. Pengujian Hipotesis.....	111
a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effect) ..	112
b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	114
4.2. Pembahasan	115
4.2.1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	116
4.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	117
4.2.3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi	118
4.2.4. Pengaruh Lingkungan Terhadap Motivasi	119
4.2.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	120
4.2.6. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	121
4.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	122
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	124
5.1. Kesimpulan	124
5.2. Saran	127
DAFTAR PUSTAKA.....	129
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data Penilaian Key Performance Indikator (KPI)	6
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	64
Tabel 3.1. Rencana Jadwal Penelitian.....	79
Tabel 3.2. Defenisi Operasional Variabel Penelitian	81
Tabel 3.3. Skala Likert	84
Tabel 3.4. Kriteria Hasil Pengujian <i>Outer Model</i>	86
Tabel 3.5. Kriteria Pengujian <i>R-Square</i>	87
Tabel 3.6. Kriteria Pengujian <i>F-Square</i>	87
Tabel 3.7. Kriteria Hasil Pengujian <i>Direct Effect</i>	88
Tabel 3.8. Kriteria Hasil Pengujian <i>Inderect Effect</i>	88
Tabel 4.1. Skala Likert	89
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	90
Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	91
Tabel 4.5. Distribusi Responden Berdasarkan Status Karyawan	92
Tabel 4.6. Nilai Indeks Variabel	94
Tabel 4.7. Analisi Indeks Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	94
Tabel 4.8. Analisis Indeks Jawaban Variabel Komunikasi.....	95
Tabel 4.9. Analisis Indeks Jawaban Variable Lingkungan Kerja	98
Tabel 4.10. Analisis Indeks Jawaban Variabel Motivasi	100
Tabel 4.11. Construct Reliability and Validity	104
Tabel 4.12. Nilai Outer Loading	105
Tabel 4.13. Average Variance Extracted	106
Tabel 4.14. Hasil Pengujian Cross Loading.....	107
Tabel 4.15. Hasil Pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT).....	108
Tabel 4.16. R-Square.....	109
Tabel 4.17. F-Square	110
Tabel 4.18. Direct Effect.....	113
Tabel 4.19. Spesific Inderect Effect	115

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Teori Prilaku Organisasi	17
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual	76
Gambar 4.5. Path Coefficients (Bootstrapping)	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan elemen vital dalam kemajuan dunia bisnis. Dalam perusahaan, sumber daya manusia mencakup semua individu yang berkontribusi terhadap perkembangan perusahaan, terutama karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, sangat penting bagi perusahaan memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan kreativitas guna mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai pemikir, perencanaan dan pengendali aktivitas perusahaan. Melihat pentingnya peranan karyawan dalam perusahaan maka kinerja karyawan menentukan keberhasilan atau prestasi dari perusahaan tersebut.

Kinerja pada dasarnya berfokus pada berbagai aspek yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan suatu pekerjaan. Kinerja sering kali dianggap sebagai ukuran dari keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan pada awal program kerja dan kebijakan yang telah diimplementasikan.

Pentingnya kinerja tidak dapat diabaikan karena kinerja merupakan salah satu indikator terpenting dalam menilai kualitas suatu organisasi. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa organisasi mampu merencanakan dan melaksanakan strategi dengan efektif, serta mencapai hasil yang sesuai dengan harapan. Dalam konteks ini, kinerja tidak hanya mencakup output yang dihasilkan, tetapi juga efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya yang tersedia.

Selain itu, kinerja yang tinggi juga berkontribusi pada reputasi organisasi dan kepuasan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan, dan investor. Untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi perlu menetapkan standar yang jelas, melakukan evaluasi secara berkala, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja akan membawa dampak positif terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tantangan yang dihadapi.

Peningkatan kinerja adalah salah satu strategi pembangunan yang vital bagi sebuah organisasi dalam menjalankan proses operasionalnya. Kinerja atau yang sering disebut sebagai prestasi kerja mencerminkan hasil yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam pelaksanaan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berupa masalah lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi.

Faktor komunikasi memainkan peran krusial dalam membangun motivasi kerja. Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat menciptakan lingkungan yang transparan dan mendukung, dimana karyawan merasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika karyawan mendapatkan informasi yang jelas dan umpan balik yang konstruktif, mereka lebih cenderung merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Selain itu, komunikasi yang baik juga dapat memperkuat hubungan antar rekan kerja, menciptakan kolaborasi yang lebih baik dalam tim.

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap individu dalam bersosialisasi dengan orang lain. Tanpa adanya komunikasi, seseorang akan mengalami kesulitan untuk menjalin hubungan dengan orang lain. Efektivitas komunikasi sangat diperlukan, karena kurangnya komunikasi yang baik dapat menghambat berbagai pekerjaan.

Komunikasi yang efektif adalah salah satu elemen penting dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Didalam suatu perusahaan, komunikasi yang baik memungkinkan seluruh anggota tim untuk memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan, tugas, dan prosedur yang harus diikuti. Komunikasi yang jelas juga memfasilitasi penyampaian informasi penting yang dapat mempengaruhi cara kerja karyawan, termasuk terkait dengan pengelolaan energi dan sumber daya lainnya.

Selain komunikasi, lingkungan kerja juga memiliki dampak signifikan terhadap komunikasi. Lingkungan yang positif dan mendukung, yang mencakup fasilitas yang memadai, suasana kerja yang kondusif, serta pengakuan atas kontribusi karyawan, dapat meningkatkan semangat dan produktivitas.

Lingkungan kerja ini dapat dibagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja adalah keadaan atau tempat dimana seseorang melaksanakan tugas dan kewajibannya serta dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja meliputi pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, letak, keamanan,

dan kebisingan.

Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, tidak nyaman, atau tidak mendukung dapat mengurangi motivasi dan berdampak negatif pada kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, perusahaan perlu memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang termotivasi dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan.

Dengan memfokuskan perhatian pada motivasi dan kemampuan karyawan, organisasi akan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi karyawan mencakup dorongan internal dan eksternal yang memicu individu untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung bekerja lebih keras, berinovasi, dan berkomitmen untuk mencapai hasil terbaik. Motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, seperti penghargaan yang diberikan perusahaan, pengakuan atas prestasi, serta peluang untuk pengembangan karir dan peningkatan keterampilan.

Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk menciptakan strategi yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dengan meningkatkan motivasi, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan atmosfer kerja yang lebih produktif dan harmonis, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Motivasi adalah faktor krusial yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, karena motivasi dapat memberikan stimulan bagi mereka untuk menjalankan tugas dengan optimal dan sesuai harapan. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan

untuk senantiasa meningkatkan semangat kerja karyawan agar produktivitasnya dapat berkembang.

PT. Intraco Agroindustry atau Agroking adalah perusahaan yang pengalaman dibidang produksi pakan perikanan sejak tahun 1995. Nama Agroking berasal dari kata '*Agriculture*' dan '*King*' yang bermakna pemimpin industry akuakultur dan penghasil kualitas produsen pakan yang terbaik. Sebagai produsen pakan akuakultur, PT. Intraco Agroindustry memberikan pengalaman yang optimal dalam kemitraan. PT. Intraco Agroindustry terus menjaga hubungan yang terbuka dengan pembudidaya, memenuhi tingginya kebutuhan pakan ternak yang berkualitas dengan harga terjangkau, menjunjung tinggi dalam berinovasi dengan mengikuti perkembangan teknologi dan peduli lingkungan.

PT. Intraco Agroindustry atau Agroking memberikan kontribusi dalam memproduksi pakan ternak yang terjamin dan aman nutrisinya, bersifat berkelanjutan dengan ribuan pembudidaya ikan dan udang skala kecil hingga besar, lokal dan internasional. PT. Intraco Agroindustry atau Agroking memiliki visi untuk menjadi perusahaan perikanan yang paling terpercaya di Indonesia. Menjadi penyedia solusi terbaik bagi kemajuan industri perikanan dengan mendorong kualitas hasil panen dan kesejahteraan petani. PT. Intraco Agroindustry atau Agroking telah tersertifikasi *Best Aquaculture Practise* (BAP) dan Cara Pembuatan Pakan Ikan Baik (CPPIB). Perusahaan PT. Intraco Agroindustry memperhatikan best practice dalam produksi pakan ternak, menggunakan standar parameter dan *Quality Control* (QC) standar internasional sehingga menghasilkan pakan berkualitas prima. PT. Intraco Agroindustry atau

Agroking bekerja sama dengan produsen pembiakan yang terkemuka serta bersertifikasi internasional untuk menyediakan induk/benur berkualitas tinggi kepada para pelanggan. PT. Intraco Agroindustry juga bermitra dengan perusahaan nutrisi akuakultur yang diakui secara internasional sehingga perusahaan selalu mengikuti perkembangan teknologi dan meningkatkan kualitas berkelanjutan, untuk memproduksi pakan kualitas terbaik dan sesuai dengan standar internasional.

Penentuan penilaian kinerja pada PT. Intraco Agroindustry tahun 2023 dan 2024 dilihat dari *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditentukan dari 3 indikator yang telah ditetapkan oleh pihak PT. Intraco Agroindustry yaitu tingkat kehadiran, kuantitas kerja, dan kualitas kerja. Dimana penilaian pada kategori A (istimewa) diperoleh apabila seorang karyawan memenuhi 3 indikator *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan, selanjutnya pada kategori B (baik) diperoleh apabila seorang karyawan memenuhi 2 dari 3 indikator KPI yang telah ditetapkan, dan untuk kategori C (cukup) diperoleh apabila seorang karyawan hanya memenuhi 1 dari 3 indikator KPI yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1.1. Data Penilaian *Key Performance Indicator* (KPI)
PT. Intraco Agroindustry Tahun 2023 - 2024

TAHUN	SEMESTER	PENILAIAN						JUMLAH KARYAWAN
		A	%	B	%	C	%	
2023	I	48	49,48	28	28,87	21	21,65	97
	II	45	46,39	29	29,89	23	23,72	97
2024	I	43	53,75	23	25	20	21,25	86
	II	40	50	24	25	22	25	86

Sumber: PT. Intraco Agroindustry (2024)

Tabel diatas menunjukkan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) pada

tahun 2023 dan 2024 tersebut terjadi penurunan penilaian kinerja karyawan di PT. Intraco Agroindustry. Apabila hal ini terus berlanjut untuk setiap tahun berikutnya maka akan membawa pengaruh buruk bagi perusahaan.

Kinerja karyawan di PT. Intraco Agroindustry mengalami penurunan dikategori A (istimewa) selama 2 semester setiap tahunnya. Pada kategori B (baik) dan C (cukup) penilaian kinerja karyawannya mengalami fluktuasi. Tingkat penilaian kinerja terendah di kategori A ada pada semester II tahun 2024 yaitu sebesar 50%, tingkat penilaian kinerja terendah di kategori B ada pada semester I dan II pada tahun 2024 yaitu sebesar 25%, dan tingkat penilaian kinerja terendah di kategori C ada pada semester I pada tahun 2024 yaitu sebesar 21,25%. Ini menunjukkan pada semester I pada tahun 2024 kinerja karyawan mengalami penurunan.

Hal ini menunjukkan banyak karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja sehingga terjadi penurunan kinerja pada karyawan. Penurunan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satunya komunikasi dan lingkungan kerja. Selain itu, perusahaan harus lebih memperhatikan karyawan karena masih adanya karyawan yang kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaan, karyawan diharapkan mempunyai motivasi agar mendapatkan hasil kerja yang optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja karyawan pada PT. Intraco Agroindustry juga dipengaruhi oleh komunikasi yang terjalin di dalam perusahaan. Menurut hasil wawancara pada pra survei yang penulis lakukan PT. Intraco Agroindustry diketahui bahwa pada PT. Intraco Agroindustry terjadi hambatan dalam komunikasi organisasi vertical.

Gangguan pada komunikasi terjadi karena komunikasi yang tidak lancar antar bagian atau departemen.

Faktor penghambat komunikasi yang terjadi di PT. Intraco Agroindustry yaitu tidak jelas dalam memberikan instruksi dan menyebabkan kebingungan karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga tidak memahami bagaimana cara mengoptimalkan penggunaan mesin sehingga terjadi pemborosan energi, dan cara meminimalkan penggunaan listrik, gas, dan minyak bakar. Hal ini akan berdampak pada kinerja yang rendah.

Komunikasi merupakan elemen kunci dalam efektivitas organisasi, karena melalui komunikasi informasi, instruksi, dan umpan balik disampaikan untuk mendukung pencapaian tujuan bersama. Namun, dalam praktiknya, komunikasi sering mengalami hambatan yang dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan dan efisiensi kerja, terdapat beberapa faktor penghambat utama komunikasi di PT. Intraco Agroindustry, yaitu:

1. Instruksi Tidak Jelas (*Ambiguity of Message*)

Dalam wawancara pra-survei disebutkan bahwa terjadi ketidakjelasan dalam pemberian instruksi, khususnya dalam komunikasi vertikal antar bagian / departemen. Dampaknya : karyawan kebingungan dalam melaksanakan tugas, tidak memahami cara mengoptimalkan penggunaan mesin dan energi, menyebabkan pemborosan listrik, gas, dan minyak bakar. Jenis hambatan: *Semantic barrier (hambatan makna)* – pesan tidak disampaikan secara jelas atau memiliki interpretasi ganda.

2. Komunikasi Vertikal Tidak Lancar (*Vertical Disruption*)

Komunikasi antar atasan dan bawahan, atau antar departemen, dinilai tidak lancar dan tidak efektif. Dampaknya : instruksi penting tidak tersampaikan dengan baik, menghambat koordinasi lintas fungsi, menurunkan rasa memiliki dan partisipasi karyawan terhadap tujuan organisasi. Jenis hambatan: *Organizational structure barrier* – komunikasi terhambat karena struktur hierarki yang terlalu kaku atau minim interaksi.

3. Kurangnya Umpan Balik (*Lack of Feedback*)

Tidak disebutkan secara eksplisit, namun dapat diimplikasikan bahwa minimnya umpan balik terhadap karyawan menyebabkan kesalahan atau ketidakefisienan tidak segera dikoreksi. Dampaknya : karyawan tidak tahu apakah pekerjaan mereka sesuai harapan, menurunkan motivasi karena tidak merasa dihargai atau diperhatikan, Jenis hambatan: *Psychological barrier* – tidak adanya kejelasan apakah pesan telah diterima dan dipahami.

4. Lingkungan Kerja yang Mengganggu Komunikasi Fisik

Suasana kerja yang sempit, bising, dan tidak nyaman berpengaruh terhadap kualitas komunikasi antar individu. Dampaknya : pesan bisa tidak terdengar dengan baik, komunikasi tatap muka menjadi terganggu, menyebabkan stres yang menurunkan kualitas interaksi. Jenis hambatan: *Physical barrier* – kondisi fisik yang menghalangi kelancaran komunikasi.

Selanjutnya lingkungan kerja merupakan situasi atau lokasi dimana individu dapat melaksanakan tugasnya secara optimal apabila lingkungan sehat, aman, dan nyaman. Namun, dari pra survei yang dilakukan, dapat diketahui bahwa fasilitas di PT. Intraco Agroindustry kurang memadai apabila

dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada. Terdapat lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti ruangan yang sempit, penerangan yang buruk, suhu yang ekstrim, dan kebisingan yang mengganggu, sehingga dapat mempengaruhi kenyamanan dan konsentrasi kerja.

Pada PT. Intraco Agroindustry karyawan yang merasa termotivasi untuk bekerja akan lebih berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka. Sebaliknya, jika motivasi karyawan rendah, mereka akan kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan cenderung tidak memperhatikan efisiensi kerja. Motivasi yang rendah bisa disebabkan tidak ada penghargaan atas pencapaian karyawan. Perusahaan juga diharapkan lebih memperhatikan karyawan karena masih adanya karyawan yang kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang disebabkan penghargaan tidak sesuai sehingga belum mendapatkan hasil kerja yang optimal. Hal ini menyebabkan penurunan semangat dan kinerja karyawan.

Dari berbagai fenomena, seperti komunikasi yang buruk, lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan motivasi yang belum optimal. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan sistem yang dapat mendukung motivasi karyawan untuk bekerja dengan optimal, salah satunya melalui peningkatan komunikasi dan perbaikan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor penting, termasuk komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi. Meskipun sudah terdapat sejumlah penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat beberapa kesenjangan (gap) penelitian yang perlu dijawab

dalam konteks industri modern saat ini, khususnya pada sektor produksi pakan akuakultur seperti PT. Intraco Agroindustry.

Pertama, sebagian besar studi terdahulu dilakukan di sektor jasa atau pemerintahan, sementara kajian di bidang industri manufaktur khusus, seperti industri pakan ternak air, masih sangat terbatas. Kedua, penelitian terdahulu cenderung hanya menyoroti pengaruh langsung dari komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, tanpa menyertakan motivasi sebagai variabel intervening, padahal motivasi dapat menjadi penghubung penting dalam memperkuat dampak kedua faktor tersebut terhadap kinerja.

Ketiga, minimnya penelitian yang mengaitkan data kinerja nyata (Key Performance Indicator) dengan persepsi karyawan menjadi celah empiris yang perlu diisi, agar temuan penelitian lebih aplikatif bagi pengambilan kebijakan manajerial. Keempat, banyak organisasi belum menerapkan pendekatan yang integratif dalam upaya peningkatan kinerja, padahal komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi sangat saling terkait dan harus dikelola secara sinergis. Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini tidak hanya diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan kontribusi nyata yang dapat diimplementasikan dalam praktik industri, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh melalui pendekatan yang komprehensif.

Dalam konteks ini, komunikasi antar karyawan serta komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan. Selain itu,

lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung juga berperan besar dalam memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Studi yang dilakukan oleh Laksono & Wilasittha (2021) yang berjudul pengaruh lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Samaco. Bahwa penelitian tersebut memberikan hasil bahwa variabel lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi memberikan pengaruh secara parsial dan simultan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Samaco. Sedangkan Eprianti et al., (2022) melakukan penelitian dengan judul pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas satuan polisi pamong praja dan pemadam kebakaran Kabupaten Musi Rawas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan yang telah di jelaskan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Intraco Agroindustry".

1.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini akan terfokus pada masalah-masalah yang teridentifikasi adapun masalah dalam penelitian ini adalah adanya komunikasi yang buruk dan lingkungan kerja yang tidak mendukung seringkali menjadi faktor penyebab rendahnya kinerja karyawan. Permasalahan ini sangat kompleks dan dapat mempengaruhi berbagai aspek operasional perusahaan sebagai berikut.

1. Kinerja karyawan mengalami penurunan dilihat berdasarkan penilaian pada *Key Performance Indicator* (KPI).
2. Komunikasi organisasi vertical yang kurang harmonis sehingga terjadi karena komunikasi yang tidak lancar antar bagian atau departemen dalam memberikan instruksi dan menyebabkan kebingungan karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga tidak memahami dengan optimal.
3. Adanya ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja dilihat dari fasilitas lingkungan yang tidak nyaman, seperti ruangan yang sempit, penerangan yang buruk, suhu yang ekstrim, dan kebisingan yang mengganggu apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada.
4. Kurang bersemangat dalam menjalankan tugas cenderung disebabkan tidak ada penghargaan atas pencapaian karyawan dan masih adanya karyawan yang kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang disebabkan penghargaan belum sesuai.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini, penulis membatasi masalah penelitian dengan judul pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Intraco Agroindustry. Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, berikut adalah pembatasan masalah yang akan dijadikan acuan:

1. Penelitian hanya membatasi capaian kinerja atau KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan di PT. Intraco Agroindustry pada tahun 2023 dan 2024.

2. Penelitian hanya membatasi variabel penelitian pada komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja .

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intraco Agroindustry ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intraco Agroindustry ?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi pada PT. Intraco Agroindustry ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi pada PT. Intraco Agroindustry ?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Intraco Agroindustry ?
6. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Intraco Agroindustry ?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Intraco Agroindustry ?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT.

Intraco Agroindustry.

2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Intraco Agroindustry.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap motivasi PT. Intraco Agroindustry.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi PT. Intraco Agroindustry.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Intraco Agroindustry.
6. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel interveningnya pada PT. Intraco Agroindustry.
7. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel interveningnya pada PT. Intraco Agroindustry.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi semua pihak diantaranya sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis:
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.
 - b. Menambah wawasan tentang peran variabel intervening (motivasi) dalam memediasi pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis:

- a. Memberikan informasi yang berguna bagi manajemen PT. Intraco Agroindustry dalam meningkatkan kualitas komunikasi internal dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung bagi karyawan.
- b. Memberikan rekomendasi kepada perusahaan dalam merancang program peningkatan motivasi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Memberikan dasar bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang yang serupa, baik di perusahaan lain dalam industri yang sama atau di sektor industri lainnya.

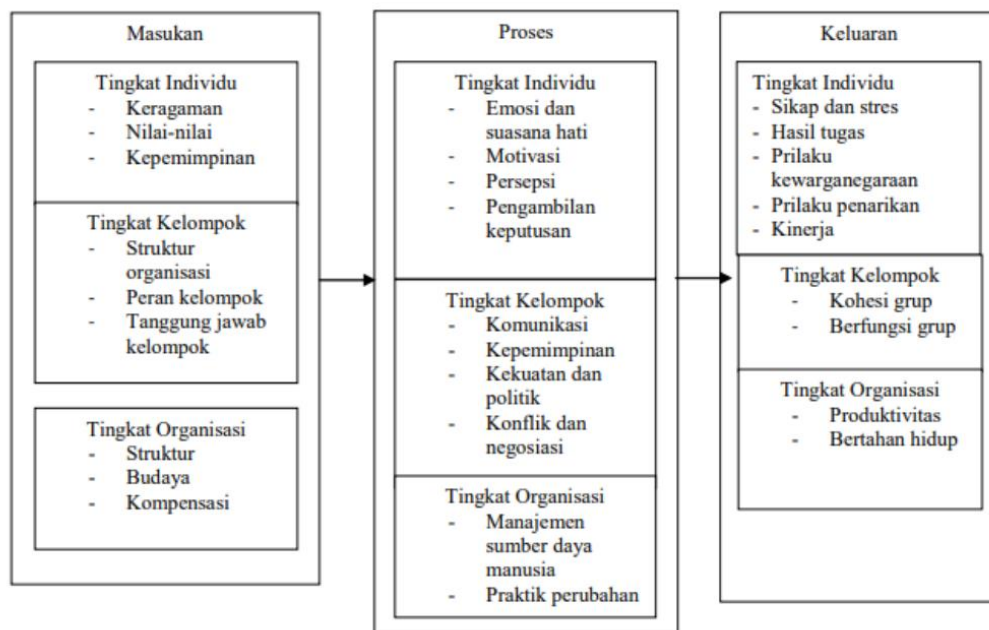
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Perilaku Organisasi oleh Robbins dan Judge

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh Robbins dan Judge.



Gambar 2.1. Kerangka Teori Perilaku Organisasi
Sumber: Robbins dan Judge (2013)

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2013). Teori ini

memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

2.1.2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia oleh Michael Armstrong

Manajemen sangat penting untuk kehidupan manusia dalam aktivitas sehari-hari karena manajemen mempermudah pekerjaan manusia dengan spesialisasi pekerjaan dan berkembangnya sistem operasi yang ada di era globalisasi saat ini. Globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan dalam kehidupan manusia baik pada perubahan yang lebih dinamis, penuh tantangan dan

bahkan ketidak pastian. Kunci untuk menghadapi era globalisasi adalah sumber daya manusia harus ditingkatkan melalui dari berbagai manajemen. Tiga alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Snell et al., 2015). Sedangkan, Westover (2014) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses strategis yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan, hukum dan kebijakan mengenai tenaga kerja, serta mempertahankan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah strategi, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Armstrong & Taylor, 2013). Manajemen sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan (Boxall & Purcell, 2016).

Manajemen sumber daya manusia menurut Wilton, (2016) adalah istilah yang umumnya digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perekrutan dan pemilihan, merancang pekerjaan untuk, pelatihan dan pengembangan, menilai dan memberi penghargaan, mengarahkan serta memotivasi dan mengawasi para pekerja. Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis et al., (2016) adalah sistem formal yang dirancang dalam organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengelola keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan, serta suatu proses yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Manajemen merupakan sebuah proses untuk menyelesaikan pekerjaan, secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Dengan menjalankan empat fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Efisien dapat diartikan melakukan tugas dengan benar dengan menggunakan sumber daya yang ada seperti uang, tenaga kerja, dan perlengkapan dengan bijak untuk mendapatkan output semaksimal mungkin. Sementara efektif adalah melakukan tugas yang benar dimana fokus utamanya adalah hasil akhir yang menuju kepada tujuan organisasi.

2.1.3. Kinerja Karyawan

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sering juga disebut sebagai prestasi kerja. Kinerja berasal dari kata dalam bahasa Inggris "*performance*" yang dapat diartikan sebagai penampilan, prestasi, pertunjukkan kerja dan pelaksanaan tugas. Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kinerja dari organisasi itu sendiri. Kinerja merupakan hasil finansial maupun non finansial dari karyawan yang memiliki pengaruh langsung dengan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan adalah hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda tergantung pada tingkat keterampilan dan kemampuan, usaha serta kesempatan yang mereka miliki. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja

yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan target yang ada diperusahaan ataupun organisasi (Nurfitriani, 2022).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan pekerjaan, dapat juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya dan bisa juga disebut sebagai penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja dari karyawan yang dilandaskan oleh tanggung jawab karyawan dalam bekerja dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ada diperusahaan (Silaen et al., 2021).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dilaksanakan demi memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dan bekerja sesuai dengan kemampuan bidang ilmu yang dimiliki. Kinerja dapat diartikan bahwa perilaku baik dan buruk seseorang dalam melakukan pekerjaan serta tingkat hasil output yang terselesaikan didalam perusahaan. Tingkat kinerja karyawan dalam mengerjakan pekerjaan itu berbeda beda tergantung dari bidang yang dikerjakan dan kemampuan yang dimiliki, baik buruk kinerja seseorang tidak dapat disamaratakan karena antara pekerja satu dengan yang lainnya memiliki kemampuan yang berbeda (Nurdin et al., 2023).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau

pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja instansi tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan instansi. Sedangkan menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002) kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Dari beberapa definisi kerja menurut para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan keberhasilan yang dicapai dari aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menilai atau mengukur keberhasilan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Tujuan dari kinerja karyawan menurut Rivai (2018) adalah sebagai berikut:

1. Untuk menilai performa karyawan hingga saat ini
2. Pemberian penghasilan yang sesuai, contohnya dalam bentuk kenaikan gaji pokok dan bonus uang
3. Mendorong tanggung jawab dari setiap karyawan
4. Meningkatkan semangat kerja
5. Meningkatkan budaya kerja
6. Untuk membedakan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya
7. Memperkuat komunikasi antar karyawan melalui diskusi mengenai perkembangan kerja mereka
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya

manusia dan pengembangan karier

9. Membantu penempatan karyawan berdasarkan pencapaian kinerja mereka
10. Sebagai alat tingkatan kinerja

Menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki banyak manfaat, di antaranya adalah:

1. Perbandingan antar individu dalam institusi

Tujuan ini dapat membantu dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang berhak diterima oleh setiap individu dalam institusi. Aspek lain yang penting dari tujuan ini adalah sebagai landasan dalam membuat keputusan mengenai penempatan kerja yang tepat, promosi, mutasi, atau penurunan jabatan hingga langkah pemecatan.

2. Pengembangan pribadi setiap individu dalam institusi

Penilaian kinerja ini bermanfaat untuk peningkatan karyawan. Setiap individu dalam institusi dievaluasi kinerjanya, sehingga bagi karyawan yang menunjukkan kinerja buruk perlu dilakukan pengembangan melalui program pendidikan atau pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberikan sejumlah keuntungan, antara lain, peningkatan perusahaan dari individu, penilaian hasil pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan institusi, serta audit dari sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan berguna sebagai dasar untuk langkah selanjutnya dalam posisi pekerjaan karyawan di masa mendatang. Manfaat evaluasi kinerja di sini berhubungan dengan pilihan-pilihan yang diambil dalam manajemen sumber daya manusia, pemenuhan aspek-aspek hukum dalam pengelolaan sumber daya manusia, serta berfungsi sebagai standar untuk uji keabsahan.

2.1.3.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki faktor faktor yang menunjang dalam peningkatan kerja agar lebih baik lagi terdapat empat faktor menurut (Sucahyowati & Hendrawan, 2020) yang meliputi:

1. Efektifitas dan efisiensi: tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan cara dalam memaksimalkan hasil dari sebuah pekerjaan.
2. Otoritas (wewenang): sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam organisasi untuk mengarahkan antara anggota yang satu dan yang lainnya dalam melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
3. Disiplin: ketaatan kepada peraturan yang berlaku di dalam perusahaan, kegiatan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan.
4. Inisiatif: kemampuan seseorang dalam mengembangkan ide dan cara baru dalam memecahkan masalah serta dapat mengembangkan peluang.

Dalam peningkatan kinerja karyawan di ikuti oleh faktor – faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja yang di kemukakan oleh (Sulaeman & Barima, 2022) terdapat faktor yang berdampak pada kinerja seseorang yaitu dipengaruhi oleh:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan seseorang dalam bekerja ditentukan oleh nilai tes kecerdasan intelektual (IQ) serta pengetahuan dan kemampuan. Hal tersebut dijelaskan bahwa pekerja yang memiliki nilai IQ yang berada di atas rata-rata (110 hingga 120) dan berpendidikan cukup layak untuk jabatan serta posisinya, memiliki keterampilan dalam menjalankan pekerjaan maka dirinya cenderung mudah mendapatkan prestasi yang diinginkan. Maka dari itu pekerja harus berada di bidang pekerjaan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

2. Faktor Motivasi

Pemberian motivasi melalui sikap tenaga kerja selama berhadapan dengan kondisi kerja. Motivasi ialah situasi untuk menggerakkan karyawan agar lebih terarah dalam memperoleh tujuan organisasi serta menjadikan karyawan tidak mudah lelah dan selalu ingat dengan tujuan pekerjaannya.

Selanjutnya, terdapat faktor yang menentukan pencapaian kerja pada diri karyawan yang di kemukakan oleh (Sulaeman & Barima, 2022) sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Seseorang yang memiliki rasa antusias dalam bekerja dan memiliki konsentrasi yang baik dalam melakukan pekerjaan serta adanya rasa untuk belajar dan mengasah kemampuan, adanya keinginan untuk terus maju dan rasa kecintaan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Lingkungan yang cukup mendukung seseorang dalam memperoleh capaian kerja. Faktor lingkungan kerja ini dapat dijabarkan melalui jabatan, sasaran kerja, metode dalam berkomunikasi pada saat bekerja, hubungan kerja yang

harmonis, iklim kerja yang positif serta sarana dan prasarana kerja yang mendukung.

2.1.3.4. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tindakan yang dimiliki oleh setiap individu sebagai hasil kerja karyawan berdasarkan tugas mereka di dalam organisasi. Evaluasi kinerja perlu berlandaskan pada kriteria pekerjaan masing-masing.

Kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator yang menjadi pengaruh timbulnya kinerja karyawan terdapat lima indikator menurut (Mathis et al., 2016) yang meliputi:

1. Kualitas

Merupakan tingkat dimana hasil mendekati sempurna dalam menyesuaikan cara cara dalam melakukan kegiatan atau memenuhi tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas

Ukuran nilai atau hasil dari pengerjaan kegiatan yang terselesaikan.

3. Ketepatan

Kemampuan seseorang dalam memaksimalkan waktu yang tersedia.

4. Efektivitas

Tingkat sumber daya organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian dari setiap bagian ketika menggunakan sumber daya tersebut.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seseorang karyawan melakukan fungsi pekerjaanya tanpa meminta bantuan dan bimbingan dari atasan untuk menghindari hasil yang

merugikan.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2006) untuk mengevaluasi kinerja individu karyawan, terdapat enam indikator berikut:

1. Kualitas

Dapat diukur dari pandangan karyawan mengenai mutu pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan dalam menyelesaikan tugas berdasarkan keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Total hasil yang dihasilkan dan diukur dengan istilah seperti jumlah unit atau aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Menunjukkan sejauh mana aktivitas dapat dilihat dari koordinasi dengan hasil yang dicapai serta pemanfaatan waktu yang ada untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi (seperti bahan baku, teknologi, dana, dan tenaga kerja) yang dioptimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari tiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Mengacu pada kemampuan karyawan untuk menjalankan fungsi pekerjaan secara mandiri.

6. Komitmen Kerja

Menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki dedikasi terhadap instansi dan tanggung jawab mereka di perusahaan.

2.1.3.5. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Menurut pendapat Simamora (2004) menyatakan bahwa unsur-unsur yang berlaku dan perlu dilakukan dalam mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kedisiplinan

Menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.

2. Tanggung Jawab

Menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan dan hasil kerjanya.

3. Kejujuran

Menilai kejujuran dalam menjalankan tugas-tugasnya.

4. Kemampuan Kerjasama

Menilai kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

5. Kesetiaan

Menilai kesetiaan karyawan dalam pekerjaan dan jabatannya dalam suatu organisasi.

6. Ketelitian Kerja

Menilai ketelitian dalam menjalankan penyelesaian pekerjaan.

7. Inisiatif

Menilai kemampuan karyawan dalam menciptakan hal-hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.

8. Kecakapan

Menilai hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan.

9. Kepemimpinan

Menilai kemampuan karyawan untuk memimpin dan memotivasi orang lain untuk bekerja.

2.1.3.6. Kriteria Penilaian Kinerja

Saat ini semakin banyak organisasi yang menyadari bahwa penilaian kinerja yang efektif merupakan satu hal yang paling esensial untuk melaksanakan strategi-strategi mereka (Grote, 2000). Namun, seperti yang dikemukakan oleh Longenecker & Fink (1999) untuk menciptakan fungsi penilaian kinerja yang bermanfaat, yang memungkinkan organisasi untuk mengeksekusi strategi-strateginya, bukanlah merupakan suatu hal mudah.

Menurut Longenecker & Fink (1999) untuk menciptakan rancangan sistem penilaian yang efektif, ada 4 langkah kritis yang harus diambil, yaitu:

1. Mengidentifikasi secara jelas mengapa organisasi melakukan penilaian kinerja.
2. Melibatkan baik karyawan maupun manajer dalam perancangan sistem.
3. Mengembangkan prosedur dan instrumen yang mudah digunakan dan mencerminkan peringkat kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan.

4. Melakukan pelatihan personalia pelaksana pelatihan secara hati-hati.

Menurut Longenecker & Fink (1999) praktik-praktik manajerial penilaian kinerja berhubungan dengan budaya penilaian kinerja dalam organisasi 3 hal yang harus diperhatikan organisasi adalah:

1. Manajer harus melakukan perencanaan kinerja yang baik dan terintegrasi dengan tujuan organisasi.
2. Manajer harus menyediakan laporan langsung dengan umpan balik kinerja informal secara terus menerus.
3. Personalia pelaksana penilaian harus dimotivasi untuk melakukan penilaian yang efektif.

Menurut Bernardin & Russell (1998) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada carayang ideal didalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu yaitu tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas biaya yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Supervisi yang diperlukan yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat

melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. Hubungan antar perseorangan yaitu tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama diantara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2010) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para karyawan maka harus diperhatikan 5 faktor penilaian kinerja yaitu:

1. Kualitas pekerjaan meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

2.1.4. Komunikasi

2.1.4.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu mekanisme penyebaran informasi dari satu pihak ke pihak lainnya untuk mencapai pemahaman bersama. Setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi, baik sebagai pemimpin maupun anggota di semua level, harus saling bekerja sama dengan baik agar tugas dan tanggung jawab

mereka dapat dilaksanakan dengan efektif sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dengan adanya kolaborasi yang baik, elemen komunikasi akan terbentuk secara alami dalam organisasi tersebut, karena setiap perintah, informasi, dan diskusi antara pemimpin dan anggota, atau antar sesama anggota, selalu dilakukan melalui proses komunikasi.

Menurut Nurjaman et al., (2012) memberikan pengertian bahwa komunikasi meliputi berbagai bentuk interaksi dengan orang lain seperti percakapan biasa, persuasi, pendidikan, dan negosiasi. Sementara menurut Hovland et al., (1953) komunikasi adalah suatu usaha yang sistematis untuk merumuskan landasan penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Menurut Preston & Zimmerer & Paul (1983) yang dimaksud organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Manusia membentuk sebuah organisasi karena ingin bekerjasama dengan manusia yang lain untuk memiliki tujuan yang sama.

Dalam setiap perusahaan itu memerlukan komunikasi antara yang satu dengan yang lainnya, sehingga pola komunikasi yang digunakan harus baik agar tidak terjadi gangguan. Pola komunikasi organisasi merupakan bagian yang sangat penting dalam penyampaian informasi dari seorang pimpinan kepada para staffnya, yaitu meliputi sumber informasi, sebagai pusat ingatan bagi organisasi dan penciptaan gagasan atau ide-ide agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan atau instansi.

Pola komunikasi merupakan salah satu faktor penting guna memperlancar arus produksi, oleh karena itu dalam perusahaan komunikasi adalah penyampaian informasi yang sangat penting guna mendukung faktor-faktor produksi perusahaan. Organisasi juga merupakan bagian dari lingkungan tempat kita bekerja, tempat kita bermain, dan organisasi adalah tempat dimana kita bisa melakukan apa saja. Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek, orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama.

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang menundukkan diri pada kepentingan bersama, mengadakan interaksi dan bekerjasama, secara teratur. Sehingga mencapai tujuan bersama dalam rangka memenuhi kebutuhan dan mengatasi keterbatasan kemampuan pribadi anggota masing-masing. Organisasi bisa dikatakan sebagai sebuah kelompok individu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu, jumlah individu sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Ada yang beranggotakan tiga atau empat orang bekerja dengan kontak yang sangat dekat, yang lainnya memiliki seribu karyawan tersebar di seluruh dunia. Adapun definisi komunikasi organisasi yaitu sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi dalam hubungan-hubungan hierarki antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Menurut Wiranto komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi

kepentingan organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Komunikasi organisasi yang bersifat formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara-cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi.

Sedangkan dalam komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial, orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan organisasi dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu dengan yang lainnya, baik formal maupun nonformal untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan. Apapun bentuk komunikasinya, komunikasi dalam organisasi berfungsi:

1. Informatif

Pimpinan dan anggota organisasi membutuhkan banyak sekali informasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Informasi tersebut berkaitan dengan upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

2. Pengendalian

Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendalian organisasi. Komunikasi dalam hal ini berupa peraturan, prosedur, perintah, dan laporan.

3. Persuasif

Komunikasi berfungsi mengajak orang lain mengikuti atau menjalankan ide/gagasan atau tugas.

4. Integratif

Dengan adanya komunikasi, organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian atau departemen akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu.

Tujuan komunikasi organisasi antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapat pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan, untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak luar organisasi. Dalam komunikasi organisasi cenderung menggunakan komunikasi verbal dan komunikasi non verbal:

1. Komunikasi Verbal adalah bentuk komunikasi yang disampaikan komunikator kepada komunikan dengan cara tertulis maupun lisan. Karena kenyataannya ide-ide pemikiran atau keputusan lebih mudah disampaikan secara verbal dibandingkan dengan non verbal sehingga komunikan dapat lebih mudah memahami pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator. Contoh komunikasi verbal secara lisan, dapat melalui media seperti seseorang yang sedang bercakap melalui telepon. Sedangkan secara tertulis melalui media berupa surat, lukisan, grafik dan lain-lain.
2. Komunikasi Non Verbal merupakan penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vocal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan.

Komunikasi verbal tidak akan efektif hanya karena komunikasinya tidak menggunakan komunikasi non verbal dalam waktu yang bersamaan. Melalui komunikasi non verbal orang bisa menarik suatu kesimpulan tentang berbagai macam perasaan orang, baik rasa senang tanpa harus mengatakannya.

2.1.4.2. Tujuan dan Manfaat Komunikasi

Komunikasi adalah sarana yang sangat krusial untuk mengirim atau mendapatkan informasi dari orang lain. Proses komunikasi adalah cara untuk menyampaikan informasi dari pengirim kepada penerima melalui berbagai media yang efisien agar pesan itu dapat dipahami dengan jelas dan mudah. Tujuan dari komunikasi yang berlangsung adalah untuk menginformasikan dari pengirim kepada penerima pesan.

Terdapat empat tujuan menurut Effendy (2013) dari komunikasi di antaranya adalah:

1. Mentransformasi sikap, yaitu mengubah pandangan individu atau kelompok terhadap suatu hal berdasarkan informasi yang mereka terima.
2. Mentransformasi opini, yakni mengubah pandangan individu atau kelompok terhadap suatu hal berdasar pada informasi yang mereka terima.
3. Mentransformasi perilaku, yang bertujuan untuk mengubah perilaku individu atau kelompok terhadap suatu hal berdasarkan informasi yang mereka terima.
4. Mentransformasi masyarakat, yaitu mengubah tingkat sosial individu atau kelompok terhadap suatu hal berdasarkan informasi yang mereka terima.

Fungsi dan manfaat komunikasi menurut Alo (2007) menurut secara umum terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu sebagai berikut:

1. Pengirim atau sumber mengedarkan informasi agar penerima dapat mengetahuinya (informasi / *to inform*). Fungsi yang paling utama dari informasi adalah menyampaikan pesan (informasi) atau menginformasikan kepada orang lain. Hal ini diharapkan agar para penerima informasi dapat mengetahui hal-hal yang ingin mereka ketahui.
2. Sumber membagikan informasi dengan tujuan mendidik penerima (pendidikan / *to educate*). Fungsi utama informasi adalah menyampaikan pesan (informasi) atau menyebarkan.

Data yang bersifat edukatif bagi orang lain, berarti dari distribusi informasi tersebut diharapkan para penerima wawasan akan peningkatan pengetahuan mengenai hal-hal yang ingin mereka ketahui.

2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu tahapan dimana individu atau kelompok, organisasi, serta masyarakat, menghasilkan dan memanfaatkan informasi untuk terhubung dengan lingkungan dan orang lain. Terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi komunikasi menurut Effendy (2013) sebagai berikut:

1. Latar belakang budaya, pemahaman terhadap suatu pesan dibentuk oleh cara berpikir individu berdasarkan kebiasaan mereka. Oleh karena itu, semakin mirip latar belakang budaya antara pengirim dan penerima pesan, semakin efisien komunikasi tersebut.
2. Keterikatan dalam kelompok atau komunitas, nilai-nilai yang dipegang oleh suatu kelompok berperan penting dalam cara mereka memahami pesan.
3. Nilai-nilai suatu kelompok sangat berpengaruh terhadap cara mereka

memproses pesan yang diterima.

4. Harapan, pengharapan seseorang dapat mempengaruhi cara penerimaan pesan, sehingga mereka bisa menerima informasi sesuai harapan.
5. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya menghasilkan cara pandang yang lebih kompleks dalam memahami isi pesan yang disampaikan.
6. Keadaan sekitar dapat mempengaruhi seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain.

2.1.4.4. Indikator Komunikasi

Komunikasi adalah proses dimana seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang dalam bentuk kata-kata) untuk mengubah perilaku orang lain. Definisi operasional mencakup elemen-elemen kunci dalam proses komunikasi, yaitu komunikator, pesan, media, penerima, dan efek perubahan perilaku.. Terdapat beberapa indikator komunikasi menurut (Hovland et al., 1953) yang efektif di antaranya:

1. Pemahaman

Pemahaman adalah kapasitas untuk mengerti pesan dengan teliti seperti yang dimaksud oleh penyampai pesan.

2. Kesenangan

Ketika proses komunikasi selalu mampu menyampaikan informasi, hal itu juga dapat terjadi dalam suasana yang menyenangkan bagi kedua pihak. Sebenarnya, tujuan dari komunikasi bukan sekadar untuk bertukar pesan, tetapi juga untuk mendorong interaksi yang menyenangkan guna mengembangkan hubungan antar manusia.

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dianggap mempengaruhi sikap jika setelah menerima pesan, sikap seseorang berubah sesuai dengan interpretasi pesan tersebut. Tindakan yang mempengaruhi orang lain adalah bagian dari kehidupan sehari-hari di dalam suatu perusahaan. Dalam berbagai keadaan, kita berupaya untuk mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar mereka memiliki sikap positif sesuai dengan harapan kita.

4. Hubungan yang semakin baik

Komunikasi yang sangat efektif secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas hubungan interpersonal. Di tempat kerja, komunikasi sering kali dilakukan tidak hanya untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi pandangan, tetapi terkadang juga untuk membangun hubungan yang positif.

5. Tindakan

Kedua pihak yang berinteraksi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang disampaikan.

Sedangkan menurut pendapat Nurjaman et al., (2012) menerangkan bahwa ada beberapa indikator dari variabel komunikasi sebagai berikut yaitu:

1. Kejelasan bahasa serta informasi yang disampaikan perlu jelas.
2. Ketepatan bahasa dan informasi yang diberikan harus benar-benar akurat atau tepat.
3. Konteks bahasa dan informasi perlu sesuai dengan situasi dan lingkungan di mana komunikasi berlangsung.
4. Alur bahasa dan informasi sangat penting untuk menciptakan komunikasi

yang efektif.

5. Budaya aspek ini berkaitan tidak hanya dengan bahasa dan informasi tetapi juga norma atau etika.

2.1.4.5. Pola Komunikasi

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi peranan tertentu. Diantara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya misalnya mungkin hanya diantara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga diantara keseluruhan orang dalam organisasi. Bentuk struktur dari jaringan itupun juga akan berbeda-beda (Muhammad, 2009). Menurut Griffin et al., (2019) terdapat berbagai pola komunikasi dalam kelompok kerja yang dapat diidentifikasi diantaranya adalah:

1. Pola roda (*wheel*) yaitu pola komunikasi yang menggambarkan dari satu sumber untuk kemudian pesan disebarkan kepada yang lain dari sumber tersebut. Pola komunikasi seperti ini biasanya dilakukan oleh sebuah kelompok dimana pemimpin memiliki kontrol penuh terhadap seluruh anggota. Sumber informasi yang didapatkan hanya melalui pemimpin yang menjadi satu-satunya sumber informasi. Dalam pola roda semua komunikasi mengalir melalui satu individu sentral yang biasanya diungkapkan pemimpin kelompok.
2. Pola Y, meskipun sumber informasi berasal dari satu sumber tetapi dalam proses penyebarannya kepada seluruh anggota tidak selalu harus melalui

sumber tersebut maupun melalui anggota yang lain. Pola komunikasi yang dilakukan dalam sebuah kelompok dimana pemimpin melakukan delegasi atau pelimpahan wewenang atau kepercayaan kepada sebagian dari anggota kelompoknya. Memiliki tingkat sentralisasi lebih rendah yakni dua orang dekat dengan pusat.

3. Pola bersambung (*chain*) merupakan pola yang menawarkan aliran informasi yang lebih seimbang antar anggota meski dua individu yang berada di kedua ujung rantai hanya berinteraksi dengan satu orang lain. Kelemahan ini teratasi dengan pola lingkaran. Pola komunikasi ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan pemimpin kepada bawahan sangat tinggi atau bahkan pemimpin benar-benar memberikan kepada kewenangan kepada anggotanya untuk menyampaikan informasi, namun setiap anggota hanya dapat menerima dan memberi informasi maksimum dengan dua orang saja. Biasanya berlaku ketika sebuah pekerjaan dalam kelompok bersifat berkesinambungan atau berkelanjutan. Pola komunikasi bersambung ini biasanya berlaku ketika sebuah pekerjaan dalam kelompok lebih bersifat berkelanjutan.
4. Pola lingkaran (*circle*) pola komunikasi yang dibangun seperti pola berkelanjutan namun bersifat lebih tertutup. Artinya pada akhirnya pemberi pesan akan mengevaluasi hasil – hasil dan implikasi dari pesan pertama yang ia kirimkan dari orang terakhir yang menerima pesan.
5. Pola menyuluruh (*all channel*) yaitu seluruh anggota dan pemimpin memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pesan atau informasi sebagai bentuk komunikasi yang dilakukan. Pola komunikasi seperti ini biasanya

terjadi dalam *moment* seperti rapat, diskusi, atau juga dalam sebuah kelompok yang bersifat partisipatif. Kelebihan dari pola ini adalah bahwa bias informasi akan terminimalkan karena setiap orang mendapatkan klarifikasi informasi dari seluruh anggota organisasi. Pola ini yang paling terdesentralisasi memungkinkan terjadinya aliran informasi secara bebas diantara semua anggota kelompok. Semua orang dapat berpartisipasi secara adil.

Selain itu dalam sebuah komunikasi tentu berbicara tentang bagaimana komunikasi itu tersalurkan. Berikut implementasi pola komunikasi organisasi yang diterapkan dalam saluran komunikasi organisasi yang dapat digunakan untuk berinteraksi agar sesuai dengan apa yang diharapkan dan komunikasi tersebut dapat terstruktur dengan baik dan mudah dipahami. Adapun saluran komunikasi organisasi:

1. Komunikasi dari Atas ke Bawah

Aliran komunikasi dari atasan kebawahan terkait dengan tanggung jawab dan wewenang seseorang dalam suatu organisasi. Seorang manager menggunakan jalur komunikasi ke bawah dengan tujuan mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah. Komunikasi dari atas ke bawah berbentuk perintah, intruksi dan prosedur yang harus di jalankan para bawahan.

2. Komunikasi dari Bawah ke Atas

Dalam struktur organisasi komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up atau upward communication*) berarti alur informasi berasal dari bawah menuju ke atasan. Untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu

organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, sudah sepantasnya bila manager memperhatikan dan mendengarkan aspirasi yang berasal dari bawah. Dengan kata lain, partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai keberhasilan organisasi, para atasan atau pimpinan harus mempercayai bawahannya. Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Salah satu kelemahan komunikasi dari bawah ke atas adalah kemungkinan adanya bawahan hanya menyampaikan informasi (laporan) yang baik-baik saja, sedangkan informasi yang agaknya mempunyai kesan negatif atau tidak disukai oleh manager dan cenderung di simpan atau tidak di sampaikan. Misalkan seorang bawahan memberikan informasi yang negatif, seperti munculnya kegagalan di bidang pemasaran, kebocoran anggaran, menumpuknya utang, dan sejenisnya di dalam organisasi, berarti kinerja atau prestasi kerja yang ada di bidang tersebut jelas tidak baik. Seorang bawahan umumnya tidak ingin prestasi kerjanya dinilai tidak berhasil atau gagal total, sehingga mereka memilih tidak melaporkan kegagalan tersebut sama sekali.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya didalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Kebanyakan manager suka melakukan tukar menukar informasi dengan teman-temannya di

departemen yang berbeda, terutama apabila muncul masalah-masalah khusus dalam suatu organisasi perusahaan. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif di antara mereka yang memiliki posisi sederajat, baik didalam suatu departemen maupun diantara beberapa departemen lainnya

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komunikasi mencakup semua bentuk interaksi antar individu yang bertujuan untuk menyampaikan informasi, ide, serta pemahaman kepada penerima, yang diharapkan dapat dipahami dan memberikan tanggapan.

2.1.5. Lingkungan Kerja

2.1.5.1. Pengertiann Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya menurut (Suwardi & Daryanto, 2018). Sedangkan lingkungan kerja menurut Nitisemito (1984) adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Selanjutnya menurut Sunyoto (2012) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dapat mempengaruhinya dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya menurut (Basuki & Susilowati, 2005). Lingkungan kerja menurut (Nitisemito, 1984) adalah aspek yang sangat krusial bagi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Dengan menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan menyenangkan, hal ini bisa meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada semangat mereka. Terdapat dua kategori lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik.

Dari berbagai definisi lingkungan kerja yang telah disebutkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja mencakup semua elemen fisik dan non-fisik yang ada di lokasi kerja yang dapat berdampak pada kinerja karyawan, yang penting untuk mencapai sasaran perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhinya dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya.

2.1.5.2. Tujuan dan Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan arena sosial di mana karyawan melaksanakan tugas mereka setiap hari. Atmosfer kerja yang positif memberikan kenyamanan, sehingga karyawan bisa bekerja dengan lebih efektif. Faktor lingkungan kerja dapat mempengaruhi perasaan karyawan. Apabila karyawan menyukai tempat kerjanya, mereka cenderung merasa betah, dan sebaliknya jika tidak menyukai suasana itu.

Menurut Ardana et al., (2012) suasana kerja yang aman serta sehat terbukti berperan penting terhadap tingkat produktivitas. Tujuan utama dalam mengatur lingkungan kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas suatu perusahaan. Maka dari itu, menyediakan fasilitas yang baik dalam lingkungan kerja adalah tanggung jawab perusahaan, terutama jika perusahaan ingin karyawan di

dalamnya bekerja secara maksimal, karena kondisi lingkungan kerja akan langsung mempengaruhi kelancaran operasional perusahaan.

Menurut Ishak & Tanjung (2002) menjelaskan bahwa keuntungan dari lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi manfaat bagi perusahaan dan bagi karyawan. Salah satu aspek yang penting adalah:

1. Bagi perusahaan, lingkungan kerja yang menyenangkan mampu menumbuhkan semangat kerja yang berujung pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja yang akan mendukung organisasi dalam meraih sasaran-sasarannya.
2. Untuk para karyawan, keuntungan dari suasana kerja yang menyenangkan akan mendorong mereka untuk tetap termotivasi sehingga akan membantu mereka dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan standar yang tepat serta dalam batas waktu yang telah ditentukan.

2.1.5.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Ada beberapa faktor menurut Sarwoto (1985) yang mempengaruhi lingkungan fisik di tempat kerja, antara lain:

1. Pengaturan ruang kerja

Sebuah perusahaan perlu memperhatikan area kerja yang memadai untuk karyawan agar mereka dapat menjalankan tugas dengan efektif. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan baik dan fokus jika lingkungan yang ada tidak mendukung kenyamanan. Oleh karena itu, desain ruang untuk karyawan harus direncanakan sebelumnya sehingga tidak mengganggu saat mereka

bekerja. Selain itu, perusahaan juga perlu menghindari pemborosan dan mengelola biaya secara efisien.

2. Pencahayaan

Cahaya dalam area kerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi mereka sehingga hasil kerja yang ditampilkan juga baik. Hal ini menunjukkan bahwa pencahayaan yang memadai di tempat kerja sangat mendukung keberhasilan berbagai aktivitas operasional organisasi.

3. Suhu dan kelembapan udara di tempat kerja

Di dalam ruang kerja, diperlukan aliran udara yang baik agar karyawan merasa segar. Jika suhu terlalu panas, hal ini dapat mengurangi semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

4. Tingkat kebisingan

Suara yang mengganggu bisa membuat karyawan sulit berkonsentrasi. Kebisingan tersebut dapat merusak fokus kerja, sehingga kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Oleh sebab itu, setiap perusahaan harus berupaya untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan suara bising, serta menyediakan dana untuk pengendalian kebisingan dalam organisasi.

5. Atmosfer kerja

Lingkungan kerja dalam perusahaan menjadi faktor pendukung bagi kelancaran operasional. Suasana yang positif dapat meningkatkan semangat karyawan. Keharmonisan di dalam suatu perusahaan dapat terlihat dari interaksi antara atasan dan bawahan. Dengan terjalinnya hubungan yang baik,

maka dapat menciptakan saling pengertian antara atasan dan staf serta mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan itu sendiri.

6. Keamanan kerja.

Perasaan aman akan menciptakan ketenangan yang pada gilirannya mendorong motivasi karyawan sehingga hasil kerja menjadi lebih baik. Rasa aman ini mencakup aspek pribadi dan eksternal. Yang berkaitan dengan aspek pribadi berhubungan dengan keselamatan selama menjalankan tugas dan kepastian untuk mendapatkan pekerjaan serta posisi di perusahaan, asalkan mereka melaksanakan tanggung jawab dengan hasil yang memuaskan. Sementara itu, perlindungan dari faktor eksternal berkaitan dengan keamanan harta milik karyawan dari kemungkinan perusakan atau pencurian.

Adapun faktor menurut Sarwoto (1985) yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

1. Struktur kerja, yaitu seberapa jauh pekerjaan yang dibebankan pada individu memiliki pengorganisasian dan struktur yang baik.
2. Tanggung jawab kerja, yang mencakup seberapa besar pekerja merasa bahwa mereka memahami tanggung jawab yang diemban dan bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan dari atasan, yaitu seberapa besar karyawan merasa bahwa pimpinan sering memberikan bimbingan, keyakinan, perhatian, serta penghargaan terhadap mereka.
4. Kerjasama antara tim, yaitu sejauh mana para karyawan merasakan adanya kolaborasi yang efektif di antara rekan kerja.

5. Kualitas komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasa ada komunikasi yang efektif, terbuka, dan lancar, baik dengan sesama rekan maupun dengan atasan.

Semua elemen tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan. Suasana fisik kerja yang menyenangkan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, dan lingkungan non-fisik yang mendukung juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan sangat memperhatikan kondisi tempat kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun dari aspek kemudahan dalam menjalankan tugas dengan baik.

2.1.5.4. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menjadi penggerak bagi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Kinerja terbaik ini akan memudahkan perusahaan dalam meraih tujuannya. Terdapat sejumlah kriteria yang menjadi ukuran lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan.

Menurut Nitisemito (1984) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai lingkungan kerja, antara lain:

1. Atmosfer kerja

Setiap karyawan senantiasa mendambakan suasana kerja yang menyenangkan, nyaman, dengan pencahayaan yang baik, suara yang tidak mengganggu, dan keamanan saat bekerja.

2. Hubungan antar rekan kerja

Salah satu elemen yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis di

antara rekan-rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan antar karyawan dapat mendorong peningkatan kinerja mereka.

3. Ketersediaan fasilitas kerja

Keberadaan fasilitas kerja yang memadai meskipun tidak terbaru adalah salah satu faktor pendukung yang membantu kelancaran dalam bekerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009) juga mengemukakan beberapa indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

1. Pencahayaan

Pencahayaan mengacu pada jumlah cahaya yang masuk ke ruang kerja masing-masing karyawan. Dengan pencahayaan yang cukup, kondisi kerja akan terasa lebih menyenangkan.

2. Suhu ruangan

Suhu ruangan mengacu pada seberapa tinggi atau rendahnya temperatur dalam area kerja karyawan. Suhu yang terlalu panas atau dingin akan mengurangi kenyamanan saat bekerja.

3. Kebisingan

Kebisingan merupakan tingkat gangguan suara yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja karyawan.

4. Pemilihan warna

Pemilihan warna berkaitan dengan warna-warna yang digunakan dalam ruang kerja.

5. Ruang gerak yang dibutuhkan

Ruang gerak mencakup posisi kerja antara karyawan satu dengan yang lainnya, termasuk juga alat bantu kerja seperti meja, kursi, dan lemari.

6. Kemampuan bekerja

Kemampuan bekerja merujuk pada kondisi yang dapat menciptakan rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan. Hubungan antara karyawan harus harmonis, karena untuk mencapai tujuan organisasi, kolaborasi dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban sangatlah penting.

2.1.5.5. Dimensi Lingkungan Kerja

Dimensi dikembangkan oleh Raziq & Maulabakhsh (2015) yang menjelaskan bahwa dimensi dalam lingkungan kerja, yaitu:

1. Dimensi manajemen puncak dan kebutuhan untuk dihormati.
2. Dimensi perasaan aman dan nyaman di tempat kerja.
3. Dimensi hubungan dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Lestary & Harmon (2017) untuk mengukur variabel lingkungan kerja dibutuhkan beberapa dimensi yang relevan yaitu penerangan/cahaya, temperatur/suhu, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, hubungan karyawan dengan atasan dan hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

Adapun dimensi menurut Soetjipto (2019) yaitu:

1. Dimensi fisik

Dimensi fisik diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu pencahayaan, sirkulasi udara, kebisingan, warna, dan kelembaban udara.

2. Dimensi non fisik

Dimensi non fisik diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu hubungan yang harmonis, kesempatan untuk maju, dan keamanan dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi lingkungan kerja terdiri dari dimensi perasaan aman dan nyaman di tempat kerja dan dimensi hubungan dalam pekerjaan. Dimensi tersebut digunakan sebagai alat ukur skala lingkungan kerja.

2.1.6. Motivasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh beberapa para ahli mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang.

2.1.6.1. Teori Abraham Maslow

Teori Maslow (1970) mengatakan bahwa ada lima kebutuhan dalam memotivasi seseorang yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological*)

Meliputi kebutuhan fisik dan upaya untuk bertahan hidup, seperti makan, minum, dan lain-lain.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*safety*)

Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan dari bahaya fisik dan emosional.

3. Kebutuhan Sosial (*affiliation*)

Kebutuhan untuk hidup bersama orang lain seperti kasih sayang, penerimaan, dan lain-lain.

4. Kebutuhan Penghargaan (*esteem*)

Kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan dari lingkungan, baik faktor internal yaitu otonom dan prestasi, faktor eksternal yaitu pengakuan dan perhatian.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*self-actualization*)

Tingkat kebutuhan yang paling tinggi karena seseorang akan bertindak bukan karena dorongan orang lain, tetapi atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

Teori hierarki kebutuhan Maslow ini merupakan salah satu teori motivasi yang berhasil menjabarkan lima tingkatan kebutuhan, dimana setiap tingkatan akan diperoleh jika tingkatan sebelumnya telah terlewati secara bertahap. Dari teori ini dapat menjadi sebagai pendukung dari variabel motivasi motif material, bahwa kebutuhan itu terdiri dari dua yaitu, kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder. Apabila kebutuhan primer (pokok) sudah terpenuhi maka munculah keinginan untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi yang biasa disebut dengan kebutuhan sekunder.

Kesimpulan teori Maslow (1970) bahwa memberi imbalan berupa financial yang dapat diambil dari teori Maslow adalah pemenuhan kebutuhan terjadi secara bertahap, mulai dari tingkat terendah yaitu fisiologis sampai ke tingkat atas yaitu aktualisasi diri. Semakin tinggi tahap yang ingin dilewati maka akan semakin sulit tantangan yang dilalui tetapi semakin banyak hasil yang akan didapatkan.

2.1.6.2. Teori Dua Faktor Frederick Herzburg

Teori yang dikemukakan Herzberg et al., (1959) mengenai dua faktor yang berpengaruh pada motivasi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kedua faktor tersebut yaitu:

1. Faktor Motivator yang meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, serta pengembangan.
2. Faktor Hygiene yang meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi teknis, supervisi interpersonal, kondisi kerja, dan kompensasi.

Dari teori ini dapat menjadi sebagai pendukung dari variabel motivasi motif layanan sosial yang diberikan kepada semua karyawan dan didistribusikan secara adil. Teori dua faktor Herzberg pada penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting untuk dapat mengetahui apakah motivasi motif moral, motivasi motif material, dan motivasi motif layanan sosial yang diterapkan telah memenuhi kinerja karyawan yang nantinya diharapkan dapat berimplikasi pada meningkatnya kinerja karyawan.

2.1.6.3. Teori Kebutuhan McClelland

Teori motivasi McClelland & Johnson (1984) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. *Need for Achievement* yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dan dorongan akan tanggung jawab untuk menemukan pemecahan masalah. Seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya,

dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. *Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. *Need for Power* yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Dapat disimpulkan bahwa orang tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat hidup bahagia. Dari teori ini dapat menjadi sebagai pendukung dari variabel motivasi motif moral, bahwa kebutuhan psikologisnya meningkatkan loyalitas mereka untuk bekerja. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.6.4. Teori X dan Y

Teori X dan Teori Y dari McGregor (2000) menjelaskan bahwa untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

2.1.6.5. Pengertian Motivasi

Dalam makna luas, motivasi dianggap sebagai dorongan yang mengarahkan tindakan menuju sasaran tertentu. Motivasi adalah hasil dari tujuan yang ingin diraih oleh individu serta keyakinan bahwa tindakannya akan membawa kepada hasil yang diharapkan.

Menurut Robbins & Judge (2013) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Terdapat tiga kunci utama yakni: intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas menerangkan seberapa kerasnya seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali jika upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Bisa dikatakan, motivasi harus memiliki dimensi arah. Usaha untuk tekun maju ke arah tujuan organisasi adalah usaha yang harus dipupuk. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi akan tetap bertahan pada pekerjaan untuk mencapai tujuan mereka (Indahyati & Yanita, 2020). Apabila seseorang memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan maksimal dan juga sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka tidak akan ada hal-hal baru yang bisa dia lakukan demi tercapainya target perusahaan tersebut. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Sunyoto, 2012).

Menurut Kadarisman (2012) melalui teorinya menjelaskan bahwa motivasi dalam bekerja adalah faktor penggerak yang ada dalam diri individu untuk bersikap dan berusaha dengan tekun dan baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya. Bangun (2012) menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu upaya untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar menjadi lebih teratur. Menurut Widodo (2015) motivasi diartikan sebagai kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk beraksi. Kekuatan dan intensitas dari dorongan dalam diri seseorang dalam melaksanakan sebuah tugas atau mencapai tujuan menunjukkan tingkat motivasinya. Siagian (2014) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong yang membuat anggota sebuah organisasi bersedia atau mampu untuk mengembangkan keterampilan dan menggunakan waktu serta kemampuan mereka dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Hasibuan (2012) motivasi dapat dipandang sebagai sumber energi potensial yang dimiliki individu, yang dapat digunakan dan dirilis tergantung pada kekuatan dorongan serta kesempatan yang ada, di mana energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan berkat adanya kebutuhan dasar, harapan, dan nilai insentif.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah usaha-usaha yang mampu mempengaruhi semangat individu agar menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugas.

2.1.6.6. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Motivasi dalam bekerja berfungsi sebagai dorongan dalam pribadi seseorang untuk bersikap dan bertugas dengan semangat serta baik sesuai dengan tanggung jawab yang telah diemban. Tujuan dari motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan adalah untuk mengarahkan perilaku mereka agar sejalan dengan harapan perusahaan.

Adapun tujuan dari motivasi menurut Kadarisman (2012) kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengubah sikap karyawan agar sesuai dengan harapan perusahaan

Perubahan sikap yang dimaksud di sini mencakup perubahan dalam cara kerja karyawan. Maksudnya, pemberian motivasi kepada karyawan diharapkan membuat mereka ingin melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

2. Meningkatkan antusiasme dan semangat kerja karyawan

Keadaan lingkungan kerja sangat mempengaruhi semangat karyawan. Jika lingkungan kerja dirasakan menyenangkan, nyaman, dan tidak bising, maka semua orang akan terdorong untuk bekerja dengan giat. Sebaliknya, situasi kerja yang berantakan, pengap, gelap, dan bising dapat menurunkan kinerja yang akhirnya merugikan produktivitas organisasi dan menyebabkan inefisiensi.

3. Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin karyawan dapat ditingkatkan melalui dorongan yang diberikan oleh organisasi atau atasan kepada karyawan tersebut. Oleh karena itu, sebelum

memberikan dorongan kepada karyawan, pemimpin organisasi perlu terlebih dahulu memahami motivasi yang dimiliki karyawan agar mereka termotivasi untuk bekerja dengan baik.

4. Meningkatkan prestasi kerja

Hasil yang diraih dalam pekerjaan dapat menimbulkan sikap positif, dimana individu selalu memiliki keinginan untuk menjalani tantangan dalam pekerjaan. Capaian yang diraih karyawan tidak hanya meningkatkan semangat bagi diri mereka sendiri, tetapi juga memberikan keuntungan bagi organisasi dalam upayanya untuk meningkatkan produktivitas.

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pada suatu saat ingin diberi kepercayaan untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab ini tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja yang baik, tetapi juga berupa kepercayaan yang diberikan kepada mereka yang dianggap memiliki potensi.

6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Kondisi lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Apabila suasana kerja terasa nyaman, menyenangkan, dan tenang, maka semua orang akan terdorong untuk bekerja dengan semangat. Sebaliknya, jika keadaan kerja tidak teratur, sesak, gelap, dan meningkatkan kinerja yang buruk akan mengakibatkan penurunan produktivitas organisasi dan membawa kepada ketidak efisienan.

7. Mendorong kesetiaan karyawan terhadap perusahaan

Pendorong utama munculnya kesetiaan karyawan kepada organisasi adalah motivasi. Ketika motivasi rendah, maka kesetiaan juga akan menurun. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat kesetiaan yang tinggi pula.

Menurut Purwanto (2007) menyatakan bahwa secara umum dapat dikatakan tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2012) tujuan dari motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.6.7. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Kadarisman (2012) motivasi kerja terdiri dari beberapa hal sebagai berikut:

1. Faktor internal yang ada dalam diri karyawan (individu)

Faktor-faktor yang termasuk dalam kategori individual meliputi kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan.

2. Faktor eksternal yang berasal dari lingkungan karyawan

Faktor-faktor yang berasal dari luar diri karyawan atau lingkungan kerja mereka mencakup gaji, keamanan pekerjaan, rekan kerja, pengawasan, penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri.

Kedua jenis faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap proses psikologis seseorang dan saling berhubungan dalam menciptakan motivasi. Peningkatan dalam kedua faktor pendorong ini sangat penting. Jika kedua faktor pendorong tersebut kuat, maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja, yang akan mendorong kesuksesan dan meningkatkan kinerja.

2.1.6.8. Indikator Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu, yang terwujud dalam bentuk intensitas, ketekunan, dan usaha yang dikeluarkan melakukan aktivitas kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi menurut (McClelland & Johnson, 1984) adalah beberapa indikator motivasi kerja karyawan sebagai berikut:

1. Dorongan

Energi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk memotivasi mereka agar kinerja di perusahaan meningkat. Dorongan ini dapat muncul dalam berbagai bentuk. Salah satunya adalah penghargaan kepada karyawan atau berupa bonus.

2. Keinginan

Dorongan atau aspirasi di dalam diri setiap individu untuk mengembangkan dan mewujudkan diri dengan cara meningkatkan semua potensi dan kemampuan yang dimilikinya, serta memperbaiki kualitas hidupnya.

3. Kesediaan

Kesiapan pikiran dan hati terhadap setiap tuntutan yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka mencapai sasaran dan harapan yang diinginkan oleh perusahaan dari para karyawannya.

4. Menghasilkan keahlian

Kapabilitas untuk melaksanakan sesuatu berkaitan dengan peran yang diemban. Kapabilitas ini dapat ditingkatkan dengan baik sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditetapkan bagi karyawan tersebut.

5. Mengasah keterampilan

Kemampuan untuk mengaplikasikan pikiran, ide, dan kreativitas dalam menyelesaikan, mengubah, atau menciptakan sesuatu agar lebih bermakna, sehingga memberikan nilai dari hasil yang diperoleh.

6. Kewajiban

Kesadaran individu mengenai tindakan atau perilaku yang dilakukan baik dengan sengaja maupun tidak. Tanggung jawab juga mencakup tindakan sebagai bentuk kesadaran terhadap kewajiban yang ada.

7. Tugas

Sesuatu yang perlu dilakukan oleh setiap individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka atau organisasi di perusahaan.

8. Tujuan

Langkah pertama dari suatu rencana agar saat dilaksanakan dapat sesuai dengan tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain itu, terdapat beberapa indikator motivasi lainnya menurut Ardana et al., (2012) adalah sebagai berikut:

1. Penempatan kerja

Seorang karyawan harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan efisien.

2. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan

Serangkaian kondisi serta situasi di lingkungan kerja suatu perusahaan yang menjadi tempat bagi para karyawan harus nyaman dan mendukung aktivitas mereka agar dapat dilakukan dengan baik.

3. Fasilitas rekreasi

Merupakan aktivitas yang dilakukan untuk menyegarkan kembali fisik dan mental seorang karyawan. Fasilitas ini sangat penting bagi semua karyawan selain waktu kerja mereka.

4. Promosi posisi

Promosi adalah elemen yang sangat krusial, tidak hanya dalam pemilihan atau penugasan individu yang sesuai untuk merencanakan suatu kebijakan di dalam area sumber daya manusia, tetapi juga dalam mendorong bawahannya agar dapat berkembang dan mencapai prestasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya berperan penting sebagai landasan dalam penyusunan penelitian ini. Fungsinya adalah untuk memahami temuan yang telah dicapai oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai referensi perbandingan dan gambaran untuk mendorong upaya penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang relevan:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Penulis/Tahun	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja di BUMN PT. Inhutani IV Kab. Pasaman	Sari (2019)	Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2.	Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)” yang diteliti oleh	Rahmawati et al., (2014)	Hasil menyimpulkan bahwa lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik mempengaruhi kinerja karyawan.
3.	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam	Kusumayanti et al., (2020)	Hasil penelitian berdasarkan pengujian secara parsial menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh positif dan

No.	Judul	Penulis/Tahun	Hasil Penelitian
			tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4.	Pengaruh Lingkungan Kerja dan <i>Job Insecurity</i> Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan <i>Outsourcing</i> Mall Lippo Cikarang	Sanny & Kristanti, (2012)	Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui bahwa lingkungan kerja dan terdapat <i>job insecurity</i> pada perusahaan sehingga berpengaruh kurang baik terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.
5.	Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediator di PT. Telkom Indonesia Tbk	Moulana & Bambang Swasto Sunuharyo Hamidah Nayati Utami (2015)	Hasil membuktikan bahwa kondisi kerja mempengaruhi motivasi.
6.	Dampak Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mekkar Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	Kristiana (2017)	Hasil menunjukkan bahwa motivasi berfungsi sebagai moderasi antara komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja.
7.	Pengaruh Disiplin Kerja dan Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Istiqomah & Suhartini (2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara

No.	Judul	Penulis/Tahun	Hasil Penelitian
	Perhubungan Kota Yogyakarta Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening		disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan dari DPKY baik secara parsial maupun secara simultan. Pengaruh langsung disiplin dan iklim, komunikasi ke kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.
8.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi	Dewi & Frianto (2013)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
9.	Analisis Lingkungan Kerja dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan	Syahrudin et al., (2024)	Dari hasil uji jalur diperoleh temuan bahwa lingkungan kerja berdampak nyata pada motivasi kerja. kompensasi berdampak nyata pada motivasi kerja. Lingkungan kerja dan kompensasi berdampak nyata pada kinerja. Kemudian motivasi kerja

No.	Judul	Penulis/Tahun	Hasil Penelitian
			berdampak nyata pada kinerja. Kemudian temuan uji mediasi antara dampak lingkungan kerja dan kompensasi pada kinerja melalui motivasi kerja maka dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja bisa memediasi dampak lingkungan kerja dan kompensasi pada kinerja.
10.	Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Intraco Agroindustry	Edi Muliadi (2025)	Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan komunikasi dan perbaikan lingkungan kerja merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara motivasi tidak memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut.

Sumber: Peneliti Terdahulu (2025)

2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan suatu proses di mana informasi dipertukarkan dan dipahami oleh dua individu atau lebih, biasanya dengan tujuan untuk memberi motivasi atau mempengaruhi tindakan. Komunikasi dapat berdampak pada kinerja karyawan karena setiap hari karyawan pasti akan berinteraksi dengan atasan, bawahan, atau rekan kerjanya.

Komunikasi berada di posisi paling penting dan berpengaruh pada semangat kerja. Kolaborasi dapat terjadi melalui komunikasi antara pemimpin dan karyawan dalam memberikan penjelasan tentang pekerjaan kepada rekan-rekan lainnya. Kerjasama yang baik ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, karena komunikasi langsung berkaitan dengan proses pembentukan perilaku individu dalam organisasi.

Menurut Marwansyah (2016) mengungkapkan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi antara individu dengan tujuan mencapai pemahaman yang sama.

Dalam sebuah organisasi, komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti telepon, internet, SMS, dan lain-lain. Kinerja karyawan yang memuaskan muncul karena adanya proses komunikasi yang baik dari karyawan kepada atasan. Jika komunikasi antara atasan dan karyawan berjalan dengan baik, maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan cepat.

Studi yang dilakukan oleh Arianto (2015); Sundari & Okfitasari (2017); Sumaki et al., (2015) menunjukkan bahwa komunikasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin baik hubungan antara pemimpin dan karyawan serta antar karyawan itu sendiri, maka kinerja mereka akan semakin meningkat.

2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah lokasi di mana karyawan melakukan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Lingkungan kerja sangat terkait dengan karyawan karena

mereka berada di sekitarnya. Saat menjalankan tugas, karyawan senantiasa berinteraksi dengan lingkungan kerja dan melaksanakan pekerjaan di dalamnya.

Kondisi kerja dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak terlibat langsung dalam proses produksi, ia tetap memiliki dampak langsung terhadap karyawan yang menjalani proses tersebut. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena lingkungan kerja dapat mengarahkan dan mempengaruhi perilaku karyawan berdasarkan seberapa nyaman lingkungan tersebut.

Sedangkan Ardana et al., (2012) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang aman dan sehat terbukti berkontribusi terhadap produktivitas. Selain itu, kondisi kerja yang menyenangkan mencakup tempat kerja dan fasilitas yang mendukung penyelesaian tugas.

Lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja. Suatu lingkungan kerja dapat dinyatakan baik atau layak jika individu di dalamnya dapat menjalankan aktivitasnya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat berdampak jangka panjang; demikian juga, lingkungan kerja yang buruk akan menyulitkan pencapaian sistem kerja yang efektif dan efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti et al., (2014); Suminar et al., (2015); Norianggono et al., (2014) menunjukkan bahwa kondisi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian,

semakin nyaman seseorang dalam lingkungan kerjanya, maka kinerjanya pun akan semakin meningkat.

2.3.3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi

Komunikasi merujuk pada semua jenis interaksi antara individu dengan orang lain menggunakan bahasa untuk menyampaikan ide atau emosi. Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mendorong semangat kerja. Posisi komunikasi sangat krusial karena setiap aspek operasional dan manajerial semua dijalankan melalui komunikasi. Interaksi ini dapat berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hal ini disebabkan oleh salah satu fungsi utama komunikasi yang berkaitan dengan motivasi.

Komunikasi yang efektif dalam sebuah organisasi akan membangun hubungan yang harmonis antara atasan dan staf, serta mempermudah penerimaan saran baik dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya. Interaksi yang lancar antara staf dan manajemen atau antar sesama karyawan bisa menjadi salah satu faktor yang membuat karyawan merasa lebih betah dengan posisi mereka.

Menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa dalam proses komunikasi terdapat empat fungsi utama, yaitu:

1. Komunikasi berfungsi Sebagai pengatur
2. Komunikasi berfungsi Sebagai alat untuk memotivasi
3. Komunikasi berfungsi Sebagai sarana untuk mengekspresikan emosi
4. Komunikasi berfungsi Sebagai cara untuk menyampaikan informasi

Dari penjelasan di atas, bisa diketahui bahwa komunikasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan motivasi. Ketika karyawan dan atasan, maupun

antar karyawan, berkomunikasi dengan cara yang terbuka, empati, saling mendukung, dan dalam suasana yang positif, maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Khasanah et al. (2016); Dwipayana & Sariyathi (2018); Kholid et al. (2015) menunjukkan bahwa komunikasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi. Oleh karena itu, semakin baik komunikasi yang terjalin dalam perusahaan, semakin tinggi motivasi karyawan dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Lingkungan kerja mencakup semua hal di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas. Manajemen juga perlu memperhatikan lingkungan kerja karena itu berdampak langsung pada para karyawan di perusahaan tersebut. Suasana kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Lingkungan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan motivasi kerja. Lingkungan fisik dan non-fisik adalah elemen yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas yang diberikan. Lingkungan fisik yang nyaman akan berpengaruh pada semangat kerja, sedangkan suasana non-fisik yang kondusif juga dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan Sutrisno (2010) menyatakan bahwa motivasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Salah satu faktor eksternal yang perlu diperhatikan dalam motivasi kerja adalah lingkungan kerja.

Karyawan memiliki pandangan tentang lingkungan kerja yang ada, dan mereka yang merasa nyaman di tempat kerja akan memiliki semangat lebih untuk melaksanakan tugas dengan baik. Motivasi Kerja Karyawan memiliki suatu faktor internal yang merupakan motivasi kerja. Motivasi ini bisa menjadi pendorong dari dalam diri individu untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepadanya.

Penelitian oleh Suyanti et al. (2018); Sanny & Kristanti (2012); Ingsiyah et al., (2019) mengindikasikan bahwa suasana kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap motivasi. Maka dari itu, semakin nyaman kondisi kerja, maka semangat kerja karyawan akan semakin meningkat.

2.3.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan elemen dasar yang memotivasi seseorang untuk bekerja. Hal ini juga bisa diartikan sebagai penggerak yang menimbulkan semangat kerja individu, sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja dengan efisien, dan menggabungkan segala usahanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Rivai (2018) motivasi terdiri dari kumpulan sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan keinginan individu.

Motivasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Pemberian motivasi akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar. Oleh sebab itu, perusahaan perlu meningkatkan motivasi karyawan agar kinerja mereka semakin meningkat. Motivasi harus diberikan secara berkelanjutan, mengingat sifat manusia yang mudah berubah akibat faktor lingkungan.

Faktor motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi karena motivasi berfungsi sebagai dorongan untuk individu dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam organisasi, penting untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar mereka mau meluangkan tenaga, waktu, dan pikiran untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Kondisi yang mendukung kinerja karyawan dengan motivasi dari perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan. Pemberian motivasi akan memandu perilaku individu terhadap tanggung jawabnya dan memberikan semangat untuk meningkatkan performanya.

Penelitian dari Wijaya & Andreani (2015); Luthfi et al. (2014); Saraidi (2013) menunjukkan bahwa motivasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi dan baik motivasi yang diberikan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

2.3.6. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam pengembangan dan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Perusahaan hendaknya memberikan insentif kepada karyawan dalam bentuk motivasi dan membangun kolaborasi yang baik di dalam perusahaan. Pemberian motivasi dan kolaborasi yang efektif diharapkan dapat menjaga komunikasi yang baik antara Karyawan dan pemimpin, serta antar sesama karyawan, diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan perlu

memberikan perhatian lebih kepada karyawan dan aktif berkomunikasi dengan tim.

Pemimpin seharusnya bisa mendorong karyawan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pekerjaan, serta mendelegasikan tugas sehingga karyawan tertarik untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka. Tujuan dari motivasi adalah untuk membangkitkan semangat kerja karyawan guna meningkatkan kualitas kerja, disiplin, partisipasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Berdasarkan pendapat Mathis et al., (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, jenis pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan dengan organisasi.

Tingkat motivasi yang lebih tinggi akan menghasilkan perilaku yang lebih bersemangat. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan performa. Oleh karena itu, motivasi berkontribusi besar terhadap produktivitas karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, yang berdampak pada produktivitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Indrayanti et al., (2017); Muhammad et al., (2018); Siagian (2019) menunjukkan bahwa komunikasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dan motivasi yang tepat akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

2.3.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Setiap aktivitas manusia tidak terlepas dari lingkungan di sekitarnya, karena manusia merupakan bagian vital dari ekosistem kehidupan. Hal ini juga berlaku dalam konteks perusahaan atau organisasi. Lingkungan dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi organisasi serta individu yang ada di dalamnya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi berbagai aspek yang berhubungan dengan pekerja sehingga berdampak pada pelaksanaan tugas.

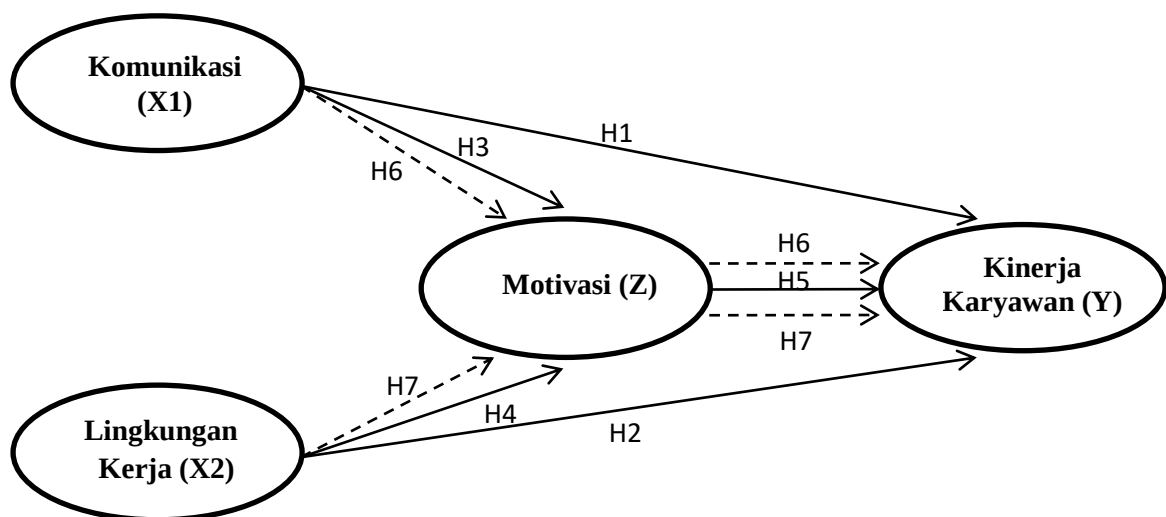
Lingkungan kerja juga berkontribusi terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Ketika karyawan merasa nyaman di tempat kerja, semangat mereka untuk bekerja akan meningkat, dan pada akhirnya kinerja mereka juga akan terpengaruh. Peningkatan performa karyawan dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas, yang pada gilirannya memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Oleh karena itu, setiap perusahaan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan untuk karyawan. Kenyamanan karyawan saat bekerja menjadi salah satu elemen penting yang dapat mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik demi mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya komunikasi yang efektif, lingkungan kerja yang nyaman, serta motivasi yang tinggi, diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan.

Penelitian oleh Sundari & Okfitasar (2017); Utami & Tarmudji (2014); Mudayana & Suryoko (2016) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan motivasi sebagai variabel yang berperan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dan motivasi yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan.

Penelitian ini melibatkan empat variabel yaitu komunikasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kerangka pemikiran yang digunakan berdasarkan observasi terhadap variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual
Sumber: Penulis (2025)

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan respon sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan masalah penelitian akan diajukan dalam penelitian, yang akan diungkapkan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Respon ini disebut sementara karena masih belum ada fakta empiris yang diperoleh dari data yang

dikumpulkan, dan hanya bersandar pada teori-teori yang relevan. Mengacu pada pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Intraco Agroindustry

H₂: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Intraco Agroindustry

H₃: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi PT. Intraco Agroindustry

H₄: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi PT. Intraco Agroindustry

H₅: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Intraco Agroindustry

H₆: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Intraco Agroindustry

H₇: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Intraco Agroindustry.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang diterapkan dalam studi ini adalah pendekatan berbasis angka (Kuantitatif) dengan kategori penelitian berupa penelitian yang menjelaskan (eksplanatori research).

Menurut Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa metode berbasis angka adalah cara penelitian yang diterapkan pada populasi atau contoh tertentu, di mana teknik pengambilan contoh biasanya dilakukan secara acak, pengumpulan informasi dilakukan melalui alat penelitian dan analisis data bersifat numerik atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan.

Menurut Sugiyono (2019) penelitian yang menjelaskan dipahami sebagai suatu riset yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan sebelumnya.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Intraco Agroindustry yang beralamat Jl. Pulau Pinang IV, KIM 2, No. 600351, Sampali, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20242.

3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan kurang lebih selama 4 bulan yaitu pada bulan Desember sampai Mei 2025. Adapun jadwal penelitian dapat dilihat pada tabel 3.1. sebagai berikut:

Tabel 3.1. Rencana Jadwal Penelitian
Sumber: Penulisan Tesis Pascasarjana UMSU (2025)

No	Uraian Kegiatan	Jadwal Kegiatan																																			
		Desember				Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		2024				2025				2025				2025				2025				2025				2025				2025							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan judul																																				
2	Riset awal																																				
3	Penyusunan dan bimbingan proposal																																				
4	Kolokium																																				
5	Penyempurnaan proposal																																				
6	Pengumpulan data																																				
7	Pengolahan data																																				
8	Penyusunan dan bimbingan bimbingan tesis																																				
9	Seminar hasil																																				
10	Penyempurnaan tesis																																				
11	Sidang meja hijau																																				

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2019) populasi merupakan area generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki atribut dan ciri khusus, yang ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis dan kemudian diambil kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini yakni seluruh karyawan pada PT. Intraco Agroindustry yang berjumlah 86 orang.

3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2019) menyatakan bahwa sampel merupakan segmen dari total dan sifat yang ada dalam populasi tersebut. Dalam studi ini, kami menerapkan metode pengambilan sampel yang menggunakan teknik nonprobability sampling. Nonprobability sampling adalah metode pengambilan

sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap elemen atau anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel.

Setiap individu dalam populasi memiliki peluang untuk diambil sebagai subjek dalam penelitian tertentu, dan metode yang diterapkan adalah sampling jenuh. Teknik sampling jenuh merupakan cara untuk memilih sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 86 sampel, mengingat jumlah total populasi mencapai 86 karyawan.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua bentuk variabel yang terdiri dari beberapa variabel:

3.4.1. Variabel Dependent

Variabel dependen merupakan elemen yang menjadi fokus utama dari penelitian. Variabel ini juga dikenal sebagai variabel terikat. Melihat berbagai variabel dependen dalam suatu model dapat membantu dalam memahami esensi suatu masalah. Dalam penelitian ini, variabel dependent yang diteliti adalah kinerja karyawan (Y).

3.4.2. Variabel Independent

Variabel independen adalah elemen yang berdampak pada variabel dependen, baik dengan pengaruh positif maupun negatif. Elemen ini sering dikenal dengan istilah variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel dependen meliputi komunikasi (X1) dan lingkungan kerja (X2).

3.4.3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah elemen yang secara teoritis berperan dalam mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga menciptakan hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diukur atau diamati. Dalam penelitian ini, motivasi kerja (Z) bertindak sebagai variabel intervening.

Tabel 3.2. Definisi Operasioanal Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi	Inidikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan, yang mencakup tingkat kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. (Robbins & Judge, 2006)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen kerja	Likert
Motivasi (Z)	Motivasi merupakan dorongan internal yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu, yang terwujud dalam bentuk intensitas, ketekunan, dan usaha yang dikeluarkan melakukan aktivitas kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi menurut (McClelland & Johnson, 1984))	1. Daya pendorong 2. Kemauan 3. Kerelaan 4. Membentuk Keahlian 5. Membentuk Keterampilan 6. Tanggung Jawab 7. Kewajiban 8. Tujuan	Likert
Komunikasi (X1)	Komunikasi adalah proses dimana seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambing-lambang dalam bentuk kata-kata) untuk mengubah perilaku orang lain. Definisi operasional mencakup elemen-elemen kunci dalam proses	1. Pemahaman 2. Kesenangan 3. Pengaruh pada sikap 4. Hubungan yang semakin baik 5. Tindakan	Likert

Variabel	Defenisi	Inidikator	Skala
	komunikasi, yaitu komunikator, pesan, media, penerima, dan efek perubahan prilaku.. Terdapat beberapa indikator komunikasi menurut (Hovland et al., 1953)		
Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja mencakup semua alat, bahan, dan kondisi di sekitar individu saat bekerja, termasuk cara mereka melaksanakan tugas, serta organisasi kerja baik dalam konteks individu maupun tim. (Sedarmayati, 2011)	1. Temperatur / suhu udara ditempat kerja 2. Sirkulasi udara 3. Penerangan atau cahaya 4. Tingkat kebisingan 5. Kemanan ditempat Kerja	Likert

3.5. Sumber dan jenis Data

3.5.1. Sumber Data

Informasi yang dipakai dalam studi ini mencakup data primer dan sekunder yang terdiri dari hal-hal berikut:

1. Data primer

Data primer adalah informasi yang didapatkan secara langsung dari sumber aslinya (tanpa melalui perantara). Data ini dikumpulkan secara spesifik oleh peneliti dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan yang ada dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data primer yang dibutuhkan adalah kuesioner yang diberikan kepada karyawan sebagai subjek yang menjawab.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah jenis informasi penelitian yang diperoleh oleh peneliti secara tidak langsung melalui saluran lain. Yang diperlukan sebagai data

sekunder meliputi dokumen-dokumen perusahaan terkait dengan profil umum perusahaan, persentase kinerja karyawan pada tahun 2023 hingga 2024 serta kondisi lingkungan kerja karyawan.

3.5.2. Jenis Data

Tipe data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data numerik, yang berupa angka. Data numerik ini mencerminkan nilai dari variabel atau ukuran yang diwakilinya. Karakteristik data ini adalah deret waktu, yaitu data yang diperoleh dari pengamatan selama periode tertentu. Data yang dipergunakan dalam studi ini berasal dari distribusi kuesioner kepada karyawan PT. Intraco Agroindustry yang beralamat Jl. Pulau Pinang IV, KIM 2, No. 600351, Sampali, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20242.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Berikut adalah beberapa metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini:

1. Penelitian pustaka yaitu melakukan kajian dengan cara mempelajari serta membaca berbagai literatur, jurnal, dan referensi yang relevan dengan isu yang menjadi fokus penelitian.
2. Kuesioner/angket yaitu serangkaian pertanyaan berbentuk angket yang disampaikan kepada semua responden untuk diisi terkait dengan tema penelitian. Terdapat dua kategori lampiran angket sebagai berikut:
 - a. Kuesioner yang pertama mencakup informasi tentang responden, termasuk nama, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, durasi masa kerja, status perkawinan, dan departemen.

- b. Kuesioner yang kedua terdiri dari sejumlah pernyataan mengenai motivasi, kinerja karyawan, komunikasi, serta suasana lingkungan kerja.

Dalam proses pengolahan data untuk menghitung setiap indikator, digunakan Skala Likert, yang melibatkan identifikasi item-item yang relevan dengan informasi yang ingin diperoleh. Responden kemudian diminta untuk memberikan jawaban yang paling sesuai dengan pandangan mereka. Skala Likert berhubungan dengan pernyataan mengenai sikap individu terhadap suatu hal. Menurut Sugiyono (2019) Skala Likert dimanfaatkan untuk mengevaluasi sikap, pendapat, serta persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial. Pengukuran dengan Skala Likert dilakukan dengan pembagian berikut ini:

Tabel 3.3. Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
1. Sangat Setuju (SS)	5
2. Setuju (S)	4
3. Kurang Setuju (KS)	3
4. Tidak Setuju (TS)	2
5. Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2019)

Selanjutnya tanggapan dari partisipan akan diuji lagi melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SEM PLS (*Structural Equation Modeling Partial Least Square*). Metode ini memungkinkan analisis simultan maupun parsial untuk menguji model konseptual serta hubungan antar variabel dalam penelitian (Juliandi, 2018). Sebelum menerapkan SEM PLS, penting untuk terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner guna memastikan kualitas data yang

dikumpulkan. Dengan pendekatan yang sistematis, penelitian dapat menghasilkan temuan yang dapat diandalkan serta relevan dalam menjawab pertanyaan penelitian.

Analisis menggunakan metode PLS mencakup beberapa tahap utama, yaitu:

1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)
2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

3.7.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran bertujuan untuk menilai kualitas indikator dalam mengukur variabel laten. Evaluasi dilakukan dengan dua jenis pengujian utama, yaitu:

3.7.1.1. Uji Validitas

1. *Convergent Validity*

Uji ini menilai sejauh mana indikator-indikator suatu variabel laten saling berkorelasi dan benar-benar merepresentasikan konstruk tersebut. Salah satu cara menilai *convergent validity* adalah dengan melihat nilai *outer loading*. Dalam penelitian, ambang batas faktor *loading* yang umum digunakan adalah 0,70. Jika nilai *outer loading* lebih dari 0,70, maka indikator dianggap memenuhi *convergent validity* dan memiliki validitas yang baik.

2. *Discriminant Validity*

Uji ini mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk lainnya dalam model. Salah satu cara menilai *discriminant validity* adalah melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Untuk memenuhi kriteria ini, nilai AVE suatu variabel minimal harus 0,5. Jika nilai AVE memenuhi

standar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan sudah baik.

3.7.1.2. Uji Reliabilitas

1. *Cronbach's Alpha*

Reliabilitas suatu konstruk dapat diuji menggunakan *Cronbach's alpha*, yang mengukur konsistensi internal indikator dalam satu blok konstruk. Secara umum, nilai *Cronbach's alpha* harus lebih dari 0,7 agar konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik.

2. *Composite Reliability*

Selain *Cronbach's alpha*, reliabilitas juga dapat diukur dengan *Composite Reliability*. Metode ini dianggap lebih akurat dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Seperti halnya *Cronbach's alpha*, nilai ambang batas yang digunakan adalah 0,7. Jika nilai *Composite Reliability* lebih tinggi dari 0,7, maka konstruk dapat dikatakan reliable, dan jika lebih rendah dari 0,7 maka tidak reliable. Kriteria pengujian disajikan pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 3.4. Kriteria Hasil Pengujian *Outer Model*

Pengujian	Outer Model	Kriteria Pengujian
Uji Validitas	<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i> > 0,70
	<i>Discriminant Validity</i>	<i>AVE</i> > 0,50
Uji Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,70
	<i>Composite Reliability</i>	> 0,70

3.7.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antar variabel laten. Evaluasi terhadap model ini melibatkan beberapa indikator utama:

3.7.2.1. *R-Square*

Analisis *R-Square* bertujuan untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Interpretasi nilai *R-Square* dalam SEM PLS sama seperti dalam regresi linear, di mana semakin tinggi nilai *R-Square*, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive seperti kriteria pada tabel berikut ini.

Tabel 3.5. Kriteria Pengujian *R-Square*

Pengujian	<i>Outer Model</i>	Kriteria Pengujian
<i>R-Square</i>	0,25	Model Lemah
	> 0,25 - 0,50	Model Sedang
	> 0,50	Model Kuat

3.7.2.2. *F-Square*

Uji ini digunakan untuk menilai dampak relatif suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin besar nilai *F-Square*, semakin kuat pengaruh suatu variabel dalam model. Berikut kriteria dalam penilaian *F-Square*:

Tabel 3.6. Kriteria Hasil Pengujian *F-Square*

Pengujian	<i>Outer Model</i>	Kriteria Pengujian
<i>F-Square</i>	0,02	Kecil / Rendah
	> 0,02 - 0,35	Menengah / Sedang
	> 0,35	Besar / Kuat

3.8. Pengujian Hipotesis

Setelah model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) dianalisis, langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Tujuan

pengujian hipotesis adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen). Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi. Jika tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%, maka tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan 0,05 untuk menolak suatu hipotesis. Dengan mendasarkan pada hasil-hasil terdahulu dan rasionalisasi dari hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka hasil analisis jalur dapat dilakukan dengan analisis *direct effect* dan *indirect effect*. Dalam analisis jalur, terdapat dua jenis pengaruh utama yang diuji:

3.8.1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Uji ini digunakan untuk menilai pengaruh langsung dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen tanpa perantara variabel lain. Berikut kriteria analisis *direct effect*.

Tabel 3.7. Kriteria Hasil Pengujian Direct Effect

Pengujian	Outer Model	Kriteria Pengujian
<i>Path Coefficient</i>	$P\ value < 0,05$	Berpengaruh Signifikan
(<i>Direct Effect</i>)	$P\ value > 0,05$	Tidak Berpengaruh Signifikan

3.8.2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis ini menguji apakah terdapat efek mediasi dalam hubungan antar variabel. Jika suatu variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen melalui variabel mediator, maka hubungan ini dikategorikan sebagai pengaruh tidak langsung. Berikut kriteria analisis *indirect effect*:

Tabel 3.8. Kriteria Hasil Pengujian Indirect Effect

Pengujian	Outer Model	Kriteria Pengujian
<i>Specific Indirect Effect</i>	$P\ value < 0,05$	Memediasi
	$P\ value > 0,05$	Tidak Memediasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Intraco Agroindustry. Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 11 pernyataan untuk variabel Komunikasi (X1), 10 pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), dan 14 pernyataan untuk variabel Motivasi (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada keseluruhan Karyawan PT. Intraco Agroindustry yang berjumlah 86 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 86 responden dengan

penyebaran kuesioner, maka diperoleh karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
1	Laki-Laki	81	94,2%
2	Perempuan	5	5,8%
Total		86	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 81 orang atau 94,2% dari total responden, sedangkan perempuan berjumlah 5 orang atau 5,8%. Namun, terdapat ketidaksesuaian antara jumlah total responden yang tercantum sebanyak 86 orang dengan jumlah laki-laki dan perempuan yang jika dijumlahkan menjadi 86 orang. Meski begitu, dari persentase yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar partisipan dalam penelitian ini adalah laki-laki, menunjukkan dominasi jenis kelamin laki-laki dalam sampel yang diambil. Hal ini bisa menjadi pertimbangan penting dalam interpretasi hasil penelitian, terutama jika faktor gender berpengaruh terhadap variabel yang diteliti.

4.1.2.2. Lama Bekerja

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 86 koresponden dengan penyebaran kuesioner, maka diperoleh data lama bekerja terhadap karyawan sbb:

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
1	1 – 10 Tahun	63	73,3
2	11 – 20 Tahun	10	11,6
3	21 – 30 Tahun	10	11,6
4	>30 Tahun	3	3,5
Total		86	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 10 tahun sebanyak 63 orang atau 73,3% dari total 86 responden. Kelompok dengan masa kerja 11 hingga 20 tahun dan 21 hingga 30 tahun masing-masing terdiri dari 10 orang atau 11,6%. Sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun hanya sebanyak 3 orang atau 3,5%. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Intraco Agroindustry adalah tenaga kerja dengan pengalaman kerja relatif muda, yaitu di bawah 10 tahun, yang menunjukkan adanya dominasi tenaga kerja baru atau karyawan yang masih dalam tahap awal karir mereka di perusahaan. Hal ini bisa berpengaruh pada dinamika kerja dan strategi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

4.1.2.3 Pendidikan

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 86 koresponden dengan penyebaran kuesioner didapat beberapa koresponden yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, adapun data pendidikan koresponden sbb:

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
1	SMP	1	1,2
2	SMA	61	70,9
3	D-III	11	12,8
4	S-1	13	15,1
Total		86	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan data tersebut, sebagian besar responden di PT. Intraco Agroindustry memiliki latar belakang pendidikan SMA, yakni sebanyak 61 orang atau 70,9% dari total 86 responden. Responden dengan pendidikan Diploma III (D-III) berjumlah 11 orang (12,8%), sedangkan yang memiliki gelar Sarjana (S-1)

sebanyak 13 orang (15,1%). Hanya 1 orang responden (1,2%) yang memiliki pendidikan setingkat SMP. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan memiliki pendidikan menengah atas, dengan proporsi yang lebih kecil memiliki pendidikan perguruan tinggi. Kondisi ini penting untuk diperhatikan dalam perencanaan pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan tingkat pendidikan mereka.

4.1.2.4 Status Karyawan

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 86 koresponden dengan penyebaran kuesioner didapat koresponden status kepegawaiannya karyawan tetap dan karyawan tidak tetap, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Status Karyawan

No	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
1	KARYAWAN TETAP	79	91,9
2	KARYAWAN TIDAK TETAP	7	8,1
Total		86	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan data tersebut, mayoritas karyawan di PT. Intraco Agroindustry adalah karyawan tetap, dengan jumlah 79 orang atau 91,9% dari total 86 karyawan. Sedangkan karyawan tidak tetap berjumlah 7 orang atau 8,1%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki stabilitas tenaga kerja yang cukup tinggi dengan sebagian besar karyawan berstatus tetap, yang biasanya terkait dengan keamanan kerja dan komitmen jangka panjang. Proporsi karyawan tidak tetap yang relatif kecil juga dapat mencerminkan pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada pengembangan karyawan tetap untuk mendukung

kelangsungan operasional perusahaan.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti.

Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2013) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan nilai indeks dihitung dengan rumus: $[(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)]$ dibagi 5, di mana F1 hingga F5 merupakan frekuensi responden yang memberikan jawaban dengan skor 1 sampai 5. Untuk menentukan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel, digunakan skor rata-rata berdasarkan *metode three box*. Rentang skor tersebut memiliki batas atas sebesar 86, yang diperoleh dari perhitungan $(\%F \times 5)/5 = (86 \times 5)/5$, dan batas bawah sebesar 17,2, yang berasal dari perhitungan $(\%F \times 1)/5 = (86 \times 1)/5$. Dengan demikian, nilai indeks ini menggambarkan tingkat kecenderungan jawaban responden dalam skala tertentu.

Jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, melainkan dari angka 1 hingga 10. Angka indeks yang diperoleh menunjukkan skor antara 86 hingga 17,2, dengan rentang total sebesar 68,8. Dengan menggunakan *metode three box*, rentang 68,8 tersebut dibagi menjadi tiga bagian yang sama besar, masing-masing

sekitar 22,93. Rentang ini kemudian digunakan sebagai acuan untuk menginterpretasikan nilai indeks yang dihasilkan.

Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel

Indeks	Kategori
17,2 – 40,13	Rendah
40,14 – 63,07	Sedang
63,08 – 86	Tinggi

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.7 Analisis Indeks Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

No	Ket	KK	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	KK1	Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan maksimal sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan	0	0	0	52	34	86	75,6	Tinggi
2	KK2	Berusaha dengan teliti dan terampil dalam bekerja	0	0	0	47	39	86	75,6	Tinggi
3	KK3	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan setiap harinya	0	1	1	62	22	86	72,6	Tinggi
4	KK4	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja cepat dan tetap efisien	0	0	1	63	22	86	73	Tinggi
5	KK5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan	0	0	4	54	28	86	73,6	Tinggi
6	KK6	Saya memiliki disiplin waktu yang baik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	0	0	0	65	21	86	73	Tinggi
7	KK7	Saya dapat menyelesaikan	0	0	1	58	27	86	74	Tinggi

No	Ket	KK	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan								
8	KK8	Saya selalu mengevaluasi cara kerja saya agar lebih efektif di kemudian hari	0	0	0	59	27	86	74,2	Tinggi
Rata-rata Indeks									74,07	Tinggi

Berdasarkan data tersebut, seluruh indikator dalam variabel kinerja karyawan (KK1 hingga KK8) menunjukkan kategori "Tinggi", dengan nilai indeks berkisar antara 72,6 hingga 75,6. Hal ini mencerminkan bahwa para karyawan di PT. Intraco Agroindustry memiliki tingkat kinerja yang baik, ditandai dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, ketelitian, keterampilan, kedisiplinan waktu, dan efisiensi kerja yang tinggi. Indeks tertinggi ditunjukkan pada pernyataan KK1 dan KK2 dengan skor 75,6, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar perusahaan dengan teliti dan terampil. Sementara itu, indeks terendah adalah 72,6 pada KK3, namun tetap dalam kategori tinggi. Secara keseluruhan, rata-rata indeks kinerja karyawan berada pada angka 74,07, yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja mereka sendiri sangat positif dan mencerminkan produktivitas kerja yang optimal di lingkungan perusahaan.

4.1.3.2 Variabel Komunikasi (X1)

Tabel 4.8 Analisis Indeks Jawaban Variabel Komunikasi

No	Ket	K	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	K1	Saya memahami dengan jelas	0	0	0	62	24	86	73,5	Tinggi

No	Ket	K	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		pesan yang disampaikan oleh atasan								
2	K2	Saya dapat dengan mudah memahami instruksi kerja yang diberikan secara lisan K3 maupun tertulis	0	0	1	65	20	86	72,6	Tinggi
3	K3	Saya merasa nyaman saat menyampaikan pendapat kepada atasan maupun rekan kerja	0	0	1	57	28	86	74,2	Tinggi
4	K4	Saya merasa lingkungan kerja saya mendukung komunikasi yang menyenangkan	0	0	0	66	20	86	72,8	Tinggi
5	K5	Saya menjadi lebih termotivasi karena komunikasi yang membangun dari atasan dan rekan kerja	0	0	0	52	34	86	75,6	Tinggi
6	K6	Komunikasi yang jelas dan terbuka membuat saya lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan	0	0	0	55	31	86	75	Tinggi
7	K7	Saya merasa komunikasi yang positif meningkatkan loyalitas dan komitmen saya terhadap organisasi	0	0	3	57	26	86	73,4	Tinggi
8	K8	Saya merasa hubungan saya dengan atasan menjadi lebih	0	0	0	56	30	86	74,8	Tinggi

No	Ket	K	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		baik karena adanya komunikasi terbuka								
9	K9	Komunikasi yang terjalin di tempat kerja membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis	0	0	0	56	30	86	74,8	Tinggi
10	K10	Komunikasi yang saya terima mendorong saya untuk segera mengambil tindakan	0	0	5	56	25	86	72,8	Tinggi
11	K11	Komunikasi yang jelas membantu saya memahami apa yang harus saya lakukan	0	0	2	53	31	86	74,6	Tinggi
Rata-rata Indeks									74,01	Tinggi

Berdasarkan hasil rekapitulasi data, seluruh pernyataan dalam indikator komunikasi (K1–K11) berada pada kategori "Tinggi", dengan nilai indeks berkisar antara 72,6 hingga 75,6. Nilai rata-rata indeks sebesar 74,01 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap efektivitas komunikasi di PT. Intraco Agroindustry sangat positif. Hal ini tercermin dari kemampuan karyawan dalam memahami pesan dari atasan, kenyamanan dalam menyampaikan pendapat, dan adanya komunikasi terbuka yang meningkatkan motivasi, tanggung jawab, serta loyalitas terhadap organisasi. Indeks tertinggi muncul pada pernyataan K5, yaitu mengenai motivasi yang timbul dari komunikasi membangun, dengan skor 75,6, sedangkan indeks terendah adalah pada K2, terkait pemahaman terhadap instruksi kerja, dengan skor 72,6. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi

di lingkungan kerja perusahaan telah berjalan efektif dan menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, kolaboratif, dan produktif.

4.1.3.3 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Tabel 4.9 Analisis Indeks Jawaban Variabel Lingkungana Kerja

No	Ket	LK	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	LK1	Pencahayaannya di tempat kerja saya cukup untuk menunjang produktivitas kerja	0	0	1	60	25	86	73,6	Tinggi
2	LK2	Pencahayaannya di tempat kerja membantu saya bekerja lebih efisien dan tepat waktu	0	0	1	59	26	86	73,8	Tinggi
3	LK3	Suhu ruangan di tempat kerja saya nyaman untuk bekerja sepanjang hari	0	1	12	55	18	86	69,6	Tinggi
4	LK4	Sirkulasi udara didalam ruangan sudah sangat baik	0	1	13	56	16	86	69	Tinggi
5	LK5	Tingkat kebisingan di tempat kerja saya tidak mengganggu konsentrasi saya	0	1	12	59	14	86	68,8	Tinggi
6	LK6	Kebisingan di ruang kerja saya terkendali dengan baik	0	0	11	61	14	86	69,4	Tinggi
7	LK7	Ruang kerja saya cukup luas untuk mendukung aktivitas kerja sehari-hari.	0	0	6	67	13	86	70,2	Tinggi
8	LK8	Tata letak ruang kerja saya	0	0	4	65	17	86	71,4	Tinggi

No	Ket	LK	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		memungkinkan saya untuk bekerja dengan nyaman dan efisien								
9	LK9	Lingkungan kerja saya mendukung kemampuan saya untuk bekerja dengan baik	0	0	1	66	19	86	72,4	Tinggi
10	LK10	Fasilitas yang ada di ruang kerja memungkinkan saya untuk bekerja dengan efisien	0	0	0	66	20	86	72,8	Tinggi
Rata-rata Indeks									71,1	Tinggi

Berdasarkan hasil rekapitulasi data terkait lingkungan kerja (LK1–LK10), seluruh indikator berada dalam kategori “Tinggi”, dengan nilai indeks berkisar antara 68,8 hingga 73,8, serta rata-rata indeks sebesar 71,1. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja di PT. Intraco Agroindustry secara umum sangat baik. Responden merasa bahwa pencahayaan, tata letak ruang, serta fasilitas kerja cukup mendukung produktivitas dan efisiensi kerja. Meskipun demikian, terdapat beberapa aspek seperti suhu ruangan (LK3), sirkulasi udara (LK4), dan tingkat kebisingan (LK5) yang memiliki nilai indeks paling rendah di antara indikator lainnya, meskipun tetap dalam kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwa meski kondisi lingkungan kerja sudah baik, masih terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya pada aspek kenyamanan fisik di tempat kerja, guna lebih mengoptimalkan motivasi dan kinerja karyawan.

4.1.3.4 Variabel Motivasi (Z)

Tabel 4.10 Analisis Indeks Jawaban Variabel Motivasi

No	Ket	M	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	M1	Saya merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya setiap hari	0	0	2	58	26	86	73,6	Tinggi
2	M2	Faktor insentif yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan semangat saya untuk bekerja	0	0	1	56	29	86	74,4	Tinggi
3	M3	Saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan saya dalam pekerjaan	0	0	0	51	35	86	75,8	Tinggi
4	M4	Saya ingin memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan tempat saya bekerja	0	0	0	55	31	86	75	Tinggi
5	M5	Saya merasa bahwa dengan meningkatkan keahlian saya, saya dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan	0	0	1	56	29	86	74,4	Tinggi
6	M6	Saya terdorong untuk terus belajar dan meningkatkan keahlian saya agar lebih kompeten dalam pekerjaan saya	0	0	1	52	33	86	75,2	Tinggi

No	Ket	M	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
7	M7	Saya merasa terdorong untuk terus mengasah keterampilan kerja saya.	0	0	0	55	31	86	75	Tinggi
8	M8	Saya termotivasi mengikuti pelatihan atau workshop untuk meningkatkan keterampilan saya	0	0	0	63	23	86	73,4	Tinggi
9	M9	Saya merasa memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan sebaik mungkin	0	0	0	58	28	86	74,4	Tinggi
10	M10	Menyelesaikan tugas tepat waktu merupakan bagian dari kewajiban yang saya junjung tinggi	0	0	2	57	27	86	73,8	Tinggi
11	M11	Saya merasa termotivasi untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik	0	0	0	61	25	86	73,8	Tinggi
12	M12	Saya selalu berusaha memahami setiap tugas yang menjadi tanggung jawab saya	0	0	0	60	26	86	74	Tinggi
13	M13	Saya memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya	0	0	0	54	32	86	75,2	Tinggi
14	M14	Tujuan kerja yang ditetapkan membantu saya tetap	0	0	0	58	28	86	74,4	Tinggi

No	Ket	M	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		fokus dan termotivasi								
Rata-rata Indeks									74,45	Tinggi

Berdasarkan hasil rekapitulasi data pada tabel motivasi (M1–M14), seluruh pernyataan memperoleh nilai indeks yang berada dalam kategori "Tinggi", dengan rata-rata indeks sebesar 74,45. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan di PT. Intraco Agroindustry memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Mereka merasa terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik, memiliki semangat untuk terus belajar dan mengembangkan diri, serta memahami tanggung jawab dan tujuan kerja mereka. Indeks tertinggi terlihat pada pernyataan M3 (75,8), yang mengindikasikan keinginan kuat dari karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka. Sementara itu, nilai indeks terendah terdapat pada M8 (73,4), meskipun tetap dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pelatihan atau workshop tetap dirasakan penting, meski antusiasme terhadapnya sedikit lebih rendah dibanding aspek lain. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja, namun tetap perlu mempertahankan bahkan meningkatkan program-program pengembangan karyawan agar motivasi tetap terjaga dan produktivitas optimal.

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* digunakan untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Dengan menggunakan metode kalkulasi PLS Algorithm dalam pengujian variabel tersebut. Adapun analisis pada *outer model* adalah pengujian reliabilitas dan validitas dengan model pengukuran

reflektif. Uji yang dilakukan pada *outer model* adalah sebagai berikut:

a. *Construct reliability and validity*

Dilihat dari tabel *Construct reliability and validity* untuk mengetahui besaran nilai pengujian *cronbach's alpha* , *composite reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai yang diharapkan diatas 0.7 sedangkan untuk nilai AVE yang diharapkan diatas 0.5 dan pengujian *convergent validity* yang dilihat dari tabel *outer loading* dengan nilai yang diharapkan diatas 0.7. Nilai tersebut merupakan penentuan dasar valid tidaknya suatu konstruk pada variabel laten terhadap indikatornya

b. *Discriminant Validity*

Dilihat dari hasil uji dari beberapa model pengujian validitas pada tabel sebagai berikut: (1) *Fornell-Larcker Cirteiron*; (2) *Cross Loadings*; (3) *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu konstruk variabel tersebut benar memiliki perbedaan yang lebih besar dari konstruksi variabel lain (Juliandi, 2018).

4.1.4.1 Construct Validity And Reliability

Construct reliability and validity (validitas dan reliabilitas konstruk) adalah pengujian untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 4.11. *Construct Reliability and Validity*

Pengujian Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
KINERJA KARYAWAN (Y)	0,852	0,894	Reliabel/Valid
KOMUNIKASI (X1)	0,763	0,863	Reliabel/Valid
LINGKUNGAN KERJA (X2)	1,000	1,000	Reliabel/Valid
MOTIVASI (Z)	0,926	0,937	Reliabel/Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Hasil diatas menunjukkan bahwa:

- 1) Nilai variabel kinerja karyawan pengujian *cronbach's alpha* (0.852) dan *composite realibility* (0.894) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,629 diatas 0,5.
- 2) Nilai variabel komunikasi pada pengujian *cronbach's alpha* (0.763) dan *composite realibility* (0.863) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,678 diatas 0,5.
- 3) Nilai variabel lingkungan kerja pada pengujian *cronbach's alpha* (1.000) dan *composite realibility* (1.000) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 1,000 diatas 0,5.
- 4) Nilai variabel motivasi pada pengujian *cronbach's alpha* (0.926) dan *composite realibility* (0.937) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,553 diatas 0,5.

Pengujian validitas selanjutnya, dengan menguji indikator validitas yang dilihat dari nilai tabel *outer loading* pada masing-masing indikator. Indikator pada tabel *outer loading* dinyatakan telah valid dan reliabel ditandai semua warna hijau pada nilai hasilnya apabila bernilai diatas 0,70. Bila nilai *outer loading* kurang dari 0.7 akan berwarna merah maka dikeluarkan dari model.

Tabel 4.12. Nilai *Outer Loading*

Pengujian variabel	KINERJA KARYAWAN (Y)	KOMUNIKASI (X1)	LINGKUNGAN KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KP1	0,768			
KP2	0,841			
KP4	0,828			
KP5	0,755			
KP7	0,770			
K5		0,795		
K8		0,851		
K9		0,823		
LK8			1,000	
M3				0,715
M4				0,709
M5				0,755
M6				0,708
M7				0,743
M8				0,737
M9				0,728
M10				0,726
M11				0,711
M12				0,734
M13				0,812
M14				0,835

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas menunjukan bahwa:

- 1) Pengujian validitas konvergen pada kinerja karyawan dari 5 (lima) butir pertanyaan, yaitu butir KP1, KP2, KP4, KP5, dan KP7 menghasilkan nilai *outer loading* > 0.70, maka pengujian dinyatakan valid.

- 2) Pengujian validitas konvergen pada komunikasi dari 3 (tiga) butir pertanyaan, yaitu butir K5, K8 dan K9 menghasilkan nilai *outer loading* > 0.70, maka pengujian dinyatakan valid.
- 3) Pengujian validitas konvergen pada lingkungan kerja dari 1 (satu) butir pertanyaan, yaitu butir LK8 menghasilkan nilai *outer loading* > 0.70, maka pengujian dinyatakan valid.
- 4) Pengujian validitas konvergen pada motivasi dari 12 (dua belas) butir pertanyaan, yaitu butir M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13 dan M14 menghasilkan nilai *outer loading* > 0.70, maka pengujian dinyatakan valid

4.1.4.2 Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* untuk melihat nilai akar kuadrat AVE dengan membandingkan nilai korelasi antar konstruknya. Dinyatakan suatu konstruk memiliki *diskriminant validity* yang valid apabila nilai akar AVE tersebut memiliki nilai lebih besar daripada nilai koefisien korelasi antar variabel (Muhson, 2022).

Tabel 4.13. Average Variance Extracted

Pengujian Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
KINERJA KARYAWAN (Y)	0,629	Valid
KOMUNIKASI (X1)	0,678	Valid
LINGKUNGAN KERJA (X2)	1,000	Valid
MOTIVASI (Z)	0,553	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,629; Komunikasi (X1) sebesar 0,678; Lingkungan Kerja (X2) sebesar 1,000; Motivasi (Z) sebesar 0,553. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya. Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai *cross loading* tiap indikator pernyataan terhadap variabel.

Tabel 4.14. Hasil Pengujian *Cross Loading*

	KINERJA KARYAWAN (Y)	KOMUNIKASI (X1)	LINGKUNGAN KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KP1	0,768	0,539	0,145	0,390
KP2	0,841	0,618	0,303	0,543
KP4	0,828	0,522	0,424	0,435
KP5	0,755	0,516	0,290	0,387
KP7	0,770	0,518	0,514	0,466
K5	0,546	0,795	0,094	0,430
K8	0,543	0,851	0,232	0,562
K9	0,601	0,823	0,335	0,548
LK8	0,432	0,275	1,000	0,426
M3	0,373	0,453	0,388	0,715
M4	0,476	0,489	0,325	0,709
M5	0,405	0,496	0,390	0,755
M6	0,314	0,276	0,301	0,708
M7	0,408	0,490	0,171	0,743
M8	0,270	0,377	0,308	0,737
M9	0,377	0,491	0,357	0,728
M10	0,439	0,545	0,306	0,726
M11	0,446	0,429	0,393	0,711
M12	0,411	0,462	0,165	0,734
M13	0,487	0,513	0,315	0,812
M14	0,543	0,496	0,357	0,835

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, nilai *cross loading* utama pada kinerja

karyawan memiliki nilai $KP1 = 0.768$, $KP2 = 0.841$, $KP4 = 0.828$, $KP5 = 0.755$, dan $KP7 = 0.770$. Nilai *cross loading* utama pada komunikasi memiliki nilai $K5 = 0.795$, $K8 = 0.851$, dan $K9 = 0.823$. Nilai *cross loading* utama pada lingkungan kerja memiliki nilai $LK8 = 1.000$. Pada motivasi memiliki nilai $M3 = 0.715$, $M4 = 0.709$, $M5 = 0.755$, $M6 = 0.708$, $M7 = 0.743$, $M8 = 0.737$, $M9 = 0.728$, $M10 = 0.726$, $M11 = 0.711$, $M12 = 0.734$, $M13 = 0.812$ dan $M14 = 0.835$ dengan nilai yang lebih besar bila dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga dapat dinyatakan variabel tersebut *discriminant validity* yang baik (valid diskriminan).

Prosedur selanjutnya pengujian validitas berdasarkan metode *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. Hasil Pengujian *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT)

Pengujian Variabel	KINERJA KARYAWAN (Y)	KOMUNIKASI (X1)	LINGKUNGAN KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KINERJA KARYAWAN (Y)				
KOMUNIKASI (X1)	0,848			
LINGKUNGAN KERJA (X2)	0,458	0,306		
MOTIVASI (Z)	0,619	0,731	0,440	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja dengan kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.458 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.
- 2) Komunikasi dengan kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.848 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.
- 3) Motivasi (Z) dengan kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.619

dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.

4.1.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

4.1.5.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16. *R-Square*

Pengujian Variabel	R Square	R Square Adjusted
KINERJA KARYAWAN (Y)	0,542	0,525
MOTIVASI (Z)	0,463	0,450

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan dari tabel 4.16 diatas, dimana pengujian nilai *R-Square* sebagai berikut: Untuk model jalur I, nilai *R-Square* sebesar 0.542 dengan nilai *adjusted R-Square* sebesar 0.525, maka kemampuan variabel X_1 (Komunikasi), X_2 (lingkungan kerja) dan Z (motivasi) dalam mempengaruhi Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 54.2% dengan demikian tergolong model substansial

(kuat); dan model jalur II nilai *R-Square* sebesar 0.463 dengan nilai *adjusted R-Square* 0.450, maka kemampuan variabel X_1 (Komunikasi), X_2 (lingkungan kerja) dan Z (motivasi) dalam mempengaruhi Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 46,3% dengan demikian tergolong model moderate (sedang).

4.1.5.2 F-Square

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.17. *F-Square*

Pengujian Variabel	KINERJA KARYAWAN (Y)	KOMUNIKASI (X1)	LINGKUNGAN KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KINERJA KARYAWAN (Y)				
KOMUNIKASI (X1)	0,389			0,524
LINGKUNGAN KERJA (X2)	0,093			0,130

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

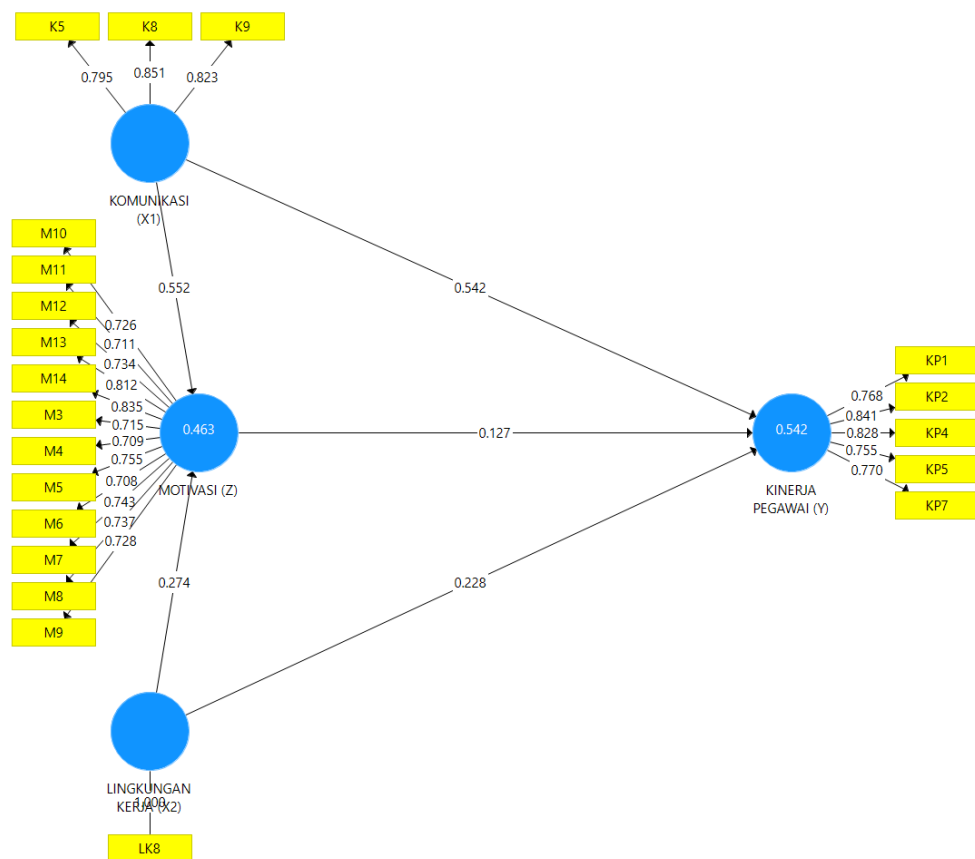
Berdasarkan nilai pengujian variabel tabel 4.17 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0.389, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai = 0.093, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel komunikasi terhadap motivasi memiliki nilai = 0.524, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel lingkungan kerja terhadap motivasi memiliki nilai = 0.130, maka

efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficients* berikut ini :



Gambar 4.5. *Path Coefficients (Bootstrapping)*

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2025)

a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Tujuan analisis *direct effects* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18. *Direct Effects*

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KOMUNIKASI (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0,542	0,555	0,127	4,272	0,000
LINGKUNGAN KERJA (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0,228	0,228	0,094	2,427	0,016
KOMUNIKASI (X1) -> MOTIVASI (Z)	0,552	0,556	0,088	6,273	0,000
LINGKUNGAN KERJA (X2) -> MOTIVASI (Z)	0,274	0,278	0,079	3,457	0,001
MOTIVASI (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0,127	0,121	0,149	0,855	0,393

Sumber: Hasil Pengolahan Data Smart PLS Versi 4 (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.18 diatas, hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis dengan kriteria pengujian dilihat dari jalur koefisien (*original sample*), nilai *p-value* pada tabel *path coefficients* dengan ketentuan suatu variabel dinyatakan signifikansi nilai alpha (α) 5% dan hipotesis dapat diterima berdasarkan banyaknya sampel yang digunakan serta nilai *p-value* dibawah 0.05 (5%), sebagai berikut:

- 1) Hipotesis pertama komunikasi terhadap kinerja karyawan bernilai positif = 0,542 dan serta *P-Values* = 0,000 < 0.05 artinya, pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 2) Hipotesis kedua lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bernilai positif = 0,228 dan serta *P-Values* = 0,016 < 0.05 artinya, pengaruh lingkungan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.
- 3) Hipotesis ketiga komunikasi terhadap motivasi bernilai positif = 0,552 dan serta *P-Values* = 0,000 < 0.05 artinya, pengaruh komunikasi terhadap

motivasi adalah positif dan signifikan.

- 4) Hipotesis keempat lingkungan kerja terhadap motivasi bernilai positif = 0,274 dan serta $P\text{-Values} = 0,001 < 0.05$ artinya, pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi adalah positif dan signifikan.
- 5) Hipotesis kelima motivasi terhadap kinerja karyawan bernilai positif = 0.127 serta $P\text{-Values} = 0.393 > 0.05$, artinya, tidak berpengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan tidak signifikan.

b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah: (1) Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.19. *Specific Indirect Effects*

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KOMUNIKASI (X1) -> MOTIVASI (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0,070	0,066	0,084	0,833	0,405
LINGKUNGAN KERJA (X2) -> MOTIVASI (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0,035	0,032	0,043	0,808	0,419

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS Versi 4 (2025)

Berdasarkan table 4.19 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi mempunyai koefisien jalur bernilai positif = 0.070 serta *P-Values* = 0.405 > 0.05, dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada karyawan PT Intraco Agroindustry.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi mempunyai koefisien jalur bernilai positif = 0.035 serta *P-Values* = 0.419 > 0.05, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada karyawan PT. Intraco Agroindustry.

4.2. Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai

berikut:

4.2.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Intraco Agroindustry

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Intraco Agroindustry, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.542 yang mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Nilai P-Values sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menegaskan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik, dan nilai t hitung sebesar 4.272 yang lebih besar dari t tabel 1.96 memperkuat bukti bahwa komunikasi secara nyata memengaruhi kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan efektivitas komunikasi di lingkungan kerja akan berdampak positif terhadap produktivitas dan performa karyawan.

Berdasarkan ketiga indikator statistik tersebut (koefisien jalur, P-Value, dan t hitung), dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang nyata dan positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik sistem komunikasi dalam perusahaan, maka kinerja karyawan cenderung akan meningkat. Oleh karena itu, peningkatan kualitas komunikasi internal di PT. Intraco Agroindustry merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.2.2. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Intraco Agroindustry

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi di PT. Intraco Agroindustry, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.228 yang menunjukkan bahwa perbaikan dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan. Nilai P-Values sebesar 0.016 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik, dan nilai t hitung sebesar 2.427 yang lebih besar dari t tabel 1.96 memperkuat kesimpulan bahwa lingkungan kerja secara nyata memengaruhi motivasi karyawan. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman merupakan faktor penting dalam meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan.

Manajemen PT. Intraco Agroindustry perlu memberikan perhatian serius terhadap kualitas lingkungan kerja karena terbukti memiliki pengaruh yang nyata terhadap motivasi karyawan. Implementasinya bisa berupa upaya menciptakan ruang kerja yang bersih, aman, nyaman, dan mendukung produktivitas, baik dari aspek fisik (penerangan, ventilasi, fasilitas kerja) maupun non-fisik (hubungan antar rekan kerja, suasana kerja, budaya organisasi yang positif). Dengan perbaikan lingkungan kerja, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Jadi, investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik bukan hanya soal kenyamanan, tetapi juga strategi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

4.2.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Karyawan PT. Intraco Agroindustry

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi di PT. Intraco Agroindustry, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.552 yang mengindikasikan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin di lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawan. Nilai P-Values sebesar 0.000 yang jauh lebih kecil dari 0.05 menandakan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik, dan nilai t hitung sebesar 6.273 yang jauh melebihi t tabel 1.96 semakin memperkuat kesimpulan bahwa komunikasi berperan penting dalam membangun dan meningkatkan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan sistem komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah sebagai strategi untuk meningkatkan semangat dan komitmen kerja karyawan.

Komunikasi yang efektif harus menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia di PT. Intraco Agroindustry. Karena terbukti secara statistik bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, maka perusahaan perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka, transparan, dan responsif. Ini bisa diwujudkan melalui pelatihan komunikasi bagi pimpinan dan karyawan, penggunaan media komunikasi internal yang efisien, pemberian umpan balik secara rutin, serta penciptaan budaya kerja yang mendorong dialog dua arah. Dengan komunikasi yang baik, karyawan akan merasa lebih dihargai, didengar, dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih semangat dan loyal. Jadi, hasil ini

menjadi dasar penting bagi perusahaan untuk memperbaiki dan mengoptimalkan sistem komunikasi sebagai sarana peningkatan motivasi dan produktivitas kerja.

4.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan PT.

Intraco Agroindustry

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi di PT. Intraco Agroindustry, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.274 yang menandakan bahwa perbaikan dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan. Nilai P-Values sebesar 0.001 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik, dan nilai t hitung sebesar 3.457 yang lebih besar dari t tabel 1.96 memperkuat kesimpulan bahwa lingkungan kerja secara nyata memengaruhi tingkat motivasi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung aktivitas kerja merupakan faktor penting dalam mendorong semangat dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

PT. Intraco Agroindustry perlu secara aktif menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan motivasi karyawan. Karena terbukti bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, perusahaan harus memperhatikan berbagai aspek seperti kebersihan, pencahayaan, ventilasi, keamanan, kenyamanan ruang kerja, serta hubungan sosial antar karyawan. Selain itu, faktor non-fisik seperti budaya kerja yang positif, kepemimpinan yang

suportif, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan juga harus diperkuat. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan motivasi, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.2.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Intraco Agroindustry

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Intraco Agroindustry, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0.127 yang mengarah positif, namun nilai P-Values sebesar 0.393 lebih besar dari 0.05, dan nilai t hitung sebesar 0.855 lebih kecil dari t tabel 1.96. Hal ini berarti bahwa meskipun secara arah hubungan motivasi cenderung meningkatkan kinerja, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dianggap signifikan. Dengan kata lain, peningkatan motivasi karyawan belum tentu berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja mereka. Temuan ini dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk meninjau kembali faktor-faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam memengaruhi kinerja, atau mengevaluasi kualitas dan jenis motivasi yang diberikan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

Manajemen PT. Intraco Agroindustry perlu menyadari bahwa meningkatkan motivasi saja tidak cukup untuk secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-

faktor lain yang mungkin lebih berpengaruh terhadap kinerja, seperti pelatihan, lingkungan kerja, komunikasi, sistem penghargaan, atau proses kerja yang efisien. Selain itu, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap jenis dan cara pemberian motivasi, apakah sudah tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, karena motivasi yang kurang tepat atau kurang kuat dampaknya tidak akan meningkatkan kinerja secara signifikan. Dengan demikian, perusahaan harus mengembangkan pendekatan yang lebih komprehensif dan holistik dalam mengelola kinerja karyawan, tidak hanya fokus pada motivasi semata.

4.2.6. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan PT. Intraco Agroindustry

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Intraco Agroindustry, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.070 yang mengindikasikan arah pengaruh positif, namun nilai P-Values sebesar 0.405 lebih besar dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar 0.833 yang lebih kecil dari t tabel 1.96 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Artinya, meskipun komunikasi dapat meningkatkan motivasi, namun peningkatan motivasi tersebut tidak cukup kuat untuk secara signifikan memediasi atau memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi tidak berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja di perusahaan ini, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan faktor lain yang mungkin dapat memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

PT. Intraco Agroindustry tidak dapat mengandalkan motivasi sebagai jalur utama untuk memperkuat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Meskipun komunikasi penting dan dapat meningkatkan motivasi, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi tidak cukup efektif sebagai mediator yang menghubungkan komunikasi dengan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengeksplorasi faktor-faktor lain selain motivasi seperti pelatihan, sistem penghargaan, pengembangan kompetensi, atau perbaikan proses kerja untuk memperkuat dampak komunikasi terhadap kinerja. Selain itu, perusahaan juga dapat mengoptimalkan cara komunikasi yang tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi langsung mendukung kinerja secara lebih nyata, sehingga strategi komunikasi yang diterapkan benar-benar berdampak positif dan signifikan pada hasil kerja karyawan.

4.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan PT. Intraco Agroindustry

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Intraco Agroindustry, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.03 yang menunjukkan arah pengaruh positif. Namun, nilai P-Values sebesar 0.419 yang lebih besar dari 0.05 dan nilai t hitung sebesar 0.808 yang lebih kecil dari t tabel 1.96 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini berarti bahwa meskipun lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi, peningkatan motivasi tersebut tidak cukup kuat untuk secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja

karyawan. Dengan demikian, motivasi tidak berperan sebagai mediator yang efektif dalam menghubungkan lingkungan kerja dengan kinerja di perusahaan ini, sehingga perlu dipertimbangkan faktor lain yang mungkin lebih berperan dalam memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

PT. Intraco Agroindustry tidak dapat mengandalkan motivasi sebagai mediator utama yang menghubungkan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Meskipun lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi, dampak motivasi tersebut tidak cukup kuat untuk secara signifikan memperbaiki kinerja karyawan melalui jalur tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari dan mengembangkan faktor-faktor lain yang lebih efektif dalam memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja, seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, sistem penghargaan, atau perbaikan manajemen proses kerja. Selain itu, perusahaan juga harus langsung fokus pada peningkatan kualitas lingkungan kerja yang berdampak langsung pada kinerja, tanpa bergantung sepenuhnya pada motivasi sebagai perantara, agar upaya peningkatan kinerja karyawan dapat berjalan lebih efektif dan optimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 86 karyawan PT. Intraco Agroindustry mengenai pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Intraco Agroindustry. Artinya, semakin baik komunikasi yang terjalin dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan pentingnya peran komunikasi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi di PT. Intraco Agroindustry. Ini berarti bahwa semakin baik dan kondusif lingkungan kerja yang diciptakan, maka semakin tinggi pula motivasi karyawan dalam bekerja. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat penting untuk mendorong semangat serta antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya.
3. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap

motivasi di PT. Intraco Agroindustry. Artinya, semakin efektif dan terbuka komunikasi yang terjalin dalam perusahaan, maka semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, maupun antar rekan kerja, merupakan faktor penting dalam membangun semangat kerja dan meningkatkan motivasi karyawan.

4. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi di PT. Intraco Agroindustry. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung mampu meningkatkan motivasi karyawan. Dengan kata lain, semakin baik kondisi lingkungan kerja yang disediakan perusahaan, maka semakin tinggi pula semangat dan dorongan karyawan untuk bekerja secara optimal.
5. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Intraco Agroindustry. Artinya, meskipun peningkatan motivasi cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat atau konsisten secara statistik untuk dianggap signifikan. Dengan demikian, motivasi bukanlah faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks perusahaan ini, sehingga perlu ditinjau faktor lain yang lebih dominan dalam mendorong kinerja.
6. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif namun tidak

signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Intraco Agroindustry. Artinya, meskipun komunikasi yang baik cenderung meningkatkan motivasi, dan motivasi pada gilirannya dapat mendorong kinerja karyawan, jalur pengaruh tidak langsung ini tidak cukup kuat secara statistik untuk dianggap signifikan. Dengan demikian, peran motivasi sebagai mediator antara komunikasi dan kinerja belum terbukti secara meyakinkan, sehingga peningkatan komunikasi sebaiknya tetap difokuskan pada pengaruh langsungnya terhadap kinerja atau dikombinasikan dengan faktor lain yang lebih berpengaruh.

7. Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Intraco Agroindustry. Ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja yang baik cenderung meningkatkan motivasi, dan motivasi dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, pengaruh tidak langsung melalui jalur ini belum terbukti signifikan secara statistik. Dengan kata lain, motivasi belum mampu menjadi mediator yang kuat antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan faktor lain yang lebih efektif dalam menjembatani pengaruh tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan kesimpulan di atas, penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Intraco Agroindustry dalam meningkatkan kinerja karyawan:

1. Perubahan Sistem Komunikasi Organisasi

Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya komunikasi yang efektif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu: mengembangkan sistem komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, membangun budaya keterbukaan informasi melalui pelatihan komunikasi internal, menerapkan teknologi komunikasi seperti sistem pelaporan digital atau dashboard tugas harian untuk menghindari miskomunikasi.

2. Transformasi Lingkungan Kerja ke Arah yang Lebih Ergonomis dan Produktif

Lingkungan kerja fisik terbukti berdampak langsung pada kinerja karyawan. Perusahaan diharapkan: melakukan penataan ulang ruang produksi agar lebih luas dan efisien, memperbaiki pencahayaan, suhu, dan kebisingan untuk menciptakan kenyamanan kerja, Menyediakan fasilitas kerja pendukung seperti tempat istirahat yang layak dan peralatan kerja yang memadai.

3. Evaluasi Sistem Manajerial dan Supervisi

Temuan terkait rendahnya efektivitas motivasi sebagai variabel intervening mengindikasikan bahwa: gaya kepemimpinan dan manajemen harus lebih fokus pada arahan yang jelas, pemantauan progres, dan penguatan sistem

kerja berbasis hasil, supervisi tidak boleh hanya bersifat pengawasan, tetapi juga sebagai pendamping kerja yang komunikatif dan solutif.

4. Peningkatan Kualitas SDM melalui Pelatihan Berbasis Kompetensi

Untuk mendukung komunikasi dan efisiensi kerja, perusahaan dapat: menyelenggarakan pelatihan berkala tentang keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan etos kerja, menyusun program pengembangan karyawan yang berbasis kebutuhan organisasi dan potensi individu.

5. Pengembangan Sistem Reward & Recognition yang Transparan

Meskipun motivasi tidak terbukti signifikan dalam hubungan dengan kinerja, perusahaan tetap disarankan: mengembangkan sistem penghargaan yang adil dan transparan, memberikan pengakuan non-finansial (sertifikat, publikasi internal) kepada karyawan berprestasi, menyusun jalur karier yang terkomunikasikan dengan baik untuk menumbuhkan motivasi jangka panjang.

6. Monitoring dan Evaluasi Berkala terhadap KPI

Mengingat adanya penurunan pada penilaian KPI dalam beberapa semester terakhir, perusahaan perlu secara konsisten melakukan evaluasi kinerja dan mencari akar penyebabnya. Pemantauan berkala akan membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang tepat dan responsif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alo, L. (2007). *Makna Budaya Dalam Komunikasi Antar Budaya*. LKIS Pelangi Aksara.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2013). *Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). KoganPage.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Basuki, & Susilowati, I. (2005). Dampak Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja, terhadap Semangat Kerja. *JRBI*, 1(1), 31–47.
- Bernardin, J. H., & Russell, J. E. A. (1998). *Human Resources Management An Experiential Approach* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resources Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). PT. Indeks.
- Dewi, S. K., & Frianto, A. (2013). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sari*. 1.
- Effendy, O. U. (2013). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Eprianti, Y., Mulyono, H., & Sari, W. M. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Musi Rawas. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 495–500. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i1.1704>
- Griffin, E., Ledbetter, A., & Sparks, G. (2019). *Communication Theory* (10th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Grote, D. (2000). Performace Appraisal Reappraised. *Harvard Business Review*, 1(21), 78.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. In *John Wiley* (2nd ed.).
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Commuication and*

Persuasion. Yale University Press.

- Indahyati, H. N., & Yanita, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Murni Srijaya Sragen. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta*, 18(3), 276–282.
- Ishak, A., & Tanjung, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti.
- Istiqomah, S. N., & Suhartini, S. (2015). Pengaruh disiplin kerja dan iklim komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(1), 89–97. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art8>
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model dan Partial Least Square. *Www.Ekonomiakuntansi.Id*, 1–30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Kristiana, D. (2017). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mekkar dengan Motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(1), 165–174.
- Kusumayanti, K., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Dan *Bening*, 7(2), 178–192.
- Laksono, B. R., & Wilasittha, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Samaco. *Behavioral Accounting Journal*, 4(1), 249–258. <https://doi.org/10.33005/baj.v4i1.117>
- Lestary, L., & Harmon. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Detail Part Manufacturing Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero). *Riset Bisnis & Investasi*, 3(2), 94–103.
- Longenecker, C., & Fink, L. (1999). Creating Effective Performance Appraisals. *Industrial Management*, 41(5), 18–23.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widiarsana Indonesia.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). CV Alfabeta.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation amd Personality. In *Harper & Row*.
- Mathis, R. L., Jackson, J., Valentine, S., & Meglich, P. (2016). *Human Resources*

- Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McClelland, D. C., & Johnson, E. W. (1984). *Learning to Achieve* (3rd ed.). Scott, Foresman, Glenview, Illinois.
- McGregor, D. (2000). *The Piman Side of Enterprise* (Third Edit). McGraw-Hill.
- Moulana, F., & Bambang Swasto Sunuharyo Hamidah Nayati Utami. (2015). Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT . Telkom Indonesia , Tbk Witel Jatim Selatan , Jalan A . Yani , Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 44(1), 178–185.
- Muhammad, A. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara.
- Nitisemito, A. S. (1984). *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia* (5th ed.). Ghalia Indonesia.
- Nuridin, Tobing, S. J., & Silvanita, K. (2023). HUBUNGAN KOMUNIKASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN CIANGSANA BOGOR. *Fundamental Management Journal*, 8(1), 53–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.33541/fjm.v8i1p.4784>
- Nurfitriani. (2022). *Manajemen Kinerja Karyawan* (A. D. Ilmi (ed.); 1st ed.). Cendekia Publisher.
- Nurjaman, Umam, K., & Khaerul. (2012). *Komunikasi dan Public Relation*. Pustaka Setia.
- Purwanto, N. (2007). *Psikologi Pendidikan* (23rd ed.). Remaja Rosdakarya.
- Rahmawati, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kpp Pratama Malang Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(3), 1–9. <https://media.neliti.com/media/publications/80175-ID-pengaruh-lingkungan-kerja-terhadap-kiner.pdf>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (8th ed.). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Orrganizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Sanny, L., & Kristanti, S. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Job Insecurity Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Outsourcing Mall Lippo Cikarang. *Binus Business Review*, 3(1), 61.

<https://doi.org/10.21512/bbr.v3i1.1283>

- Sari, R. W. (2019). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA DI BUMN PT. INHUTANI IV KAB. PASAMAN*. 5(3), 91–99.
- Sarwoto. (1985). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (3rd ed.). Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (22nd ed.). Bumi Aksara.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., & Satriawan, D. G. (2021). *Kinerja Karyawan* (1st ed.). Widina Penerbit.
- Simamora, H. (2004). *Manajeme Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing Human Resources* (17th ed.). Cengage Learning.
- Soetjipto, B. W. (2019). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Amara Book.
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaeman, M., & Barima, H. (2022). Peningkatan Kinerja Pegawai Sebagai Konsekuensi dari Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 16(1), 53–65. <https://doi.org/10.33558/optimal.v16i1.5701>
- Sunyoto, D. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran: Konsep, Strategi dan Kasus* (1st ed.). CAPS.
- Suranto, A. W. (2010). *Komunikasi Interpersonal*. Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwardi, & Daryanto. (2018). *Pedoman Praktis K3 (Keselamatan, Kesehatan, dan Lingkungan Hidup)* (1st ed.). Gava Media.
- Syahrudin, Ilyas, J. B., & Maddatuang, B. (2024). *Analisis Lingkungan Kerja*

Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan. 2(2), 23–35. <https://doi.org/10.70184/vaxt0t72>

Westover, J. A. (2014). *Leading Innovative Organizations*. HCI Press.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia* (1st ed.). Pustaka Pelajar.

Wilton, N. (2016). *An Introduction to Human Resources Management* (Third). SAGE Publications Ltd.

LAMPIRAN I

KUISONER PENELITIAN

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. INTRACO AGROINDUSTRY**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatu

Responden yang terhormat, Sehubungan dengan adanya penelitian untuk tugas akhir saya, maka dengan ini saya yang bernama:

NAMA : EDI MULIADI

NPM : 2320030014

**STATUS : Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara Program Studi Magister Manajemen**

Saya memohon partisipasi saudara/i untuk memberikan informasi melalui kuesioner ini. Semua informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Partisipasi saudara/i merupakan kunci keberhasilan penelitian ilmiah ini.

Penulis sangat berharap agar dalam pengisian kuesioner ini saudara/i berkenan mengisinya dengan lengkap dan benar sesuai dengan keadaan. Setiap jawaban saudara/i merupakan bantuan yang tidak ternilai bagi peneliti ini. Atas perhatian dan kesediannya untuk melakukan pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

EDI MULIADI

DATA RESPONDEN

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda (√) pada kotak yang sesuai dengan pilihan anda.

Nomor Kuesioner..... (diisi petugas)

A. Karakteristik Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
☐ Laki - laki
☐ Perempuan
3. Lama Bekerja : ☐ 1 TAHUN – 10 TAHUN
☐ 11 TAHUN – 20 TAHUN
☐ 21 TAHUN – 30 TAHUN
☐ >30 TAHUN
4. Pendidikan terakhir : SD, SMP, SMA, D-III, S-1, S-2
5. Status Kepegawaian : Karyawan tetap / Karyawan tidak tetap

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pilihlah salah satu jawaban dari kelima pertanyaan yang sesuai dengan cara memberikan tanda centang (√) pada salah satu kolom pada jawaban yang tersedia.
2. Keterangan jawaban sebagai berikut:

No.	PERTANYAAN	BOBOT
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

A. KINERJA KARYAWAN (Y)

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan maksimal sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan					
2	Berusaha dengan teliti dan terampil dalam bekerja					
3	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan setiap harinya					
4	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja cepat dan tetap efisien					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan					
6	Saya memiliki disiplin waktu yang baik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan					
7	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan					
8	Saya selalu mengevaluasi cara kerja saya agar lebih efektif di kemudian hari					

B. KOMUNIKASI (X1)

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya memahami dengan jelas pesan yang disampaikan oleh atasan					
2	Saya dapat dengan mudah memahami instruksi kerja yang diberikan secara lisan maupun tertulis					

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
3	Saya merasa nyaman saat menyampaikan pendapat kepada atasan maupun rekan kerja					
4	Saya merasa lingkungan kerja saya mendukung komunikasi yang menyenangkan					
5	Saya menjadi lebih termotivasi karena komunikasi yang membangun dari atasan dan rekan kerja					
6	Komunikasi yang jelas dan terbuka membuat saya lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan					
7	Saya merasa komunikasi yang positif meningkatkan loyalitas dan komitmen saya terhadap organisasi					
8	Saya merasa hubungan saya dengan atasan menjadi lebih baik karena adanya komunikasi terbuka					
9	Komunikasi yang terjalin di tempat kerja membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis					
10	Komunikasi yang saya terima mendorong saya untuk segera mengambil tindakan					
11	Komunikasi yang jelas membantu saya memahami apa yang harus saya lakukan					

C. LINGKUNGAN KERJA (X2)

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Pencahayaan di tempat kerja saya cukup untuk menunjang produktivitas kerja					
2	Pencahayaan di tempat kerja membantu saya bekerja lebih efisien dan tepat waktu					

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
3	Suhu ruangan di tempat kerja saya nyaman untuk bekerja sepanjang hari					
4	Sirkulasi udara didalam ruangan sudah sangat baik					
5	Tingkat kebisingan di tempat kerja saya tidak mengganggu konsentrasi saya					
6	Kebisingan di ruang kerja saya terkendali dengan baik					
7	Ruang kerja saya cukup luas untuk mendukung aktivitas kerja sehari-hari.					
8	Tata letak ruang kerja saya memungkinkan saya untuk bekerja dengan nyaman dan efisien					
9	Lingkungan kerja saya mendukung kemampuan saya untuk bekerja dengan baik					
10	Fasilitas yang ada di ruang kerja memungkinkan saya untuk bekerja dengan efisien					

D. MOTIVASI (Z)

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya setiap hari					
2	Faktor insentif yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan semangat saya untuk bekerja					
3	Saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan saya dalam pekerjaan					

No	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
4	Saya ingin memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan tempat saya bekerja					
5	Saya merasa bahwa dengan meningkatkan keahlian saya, saya dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan					
6	Saya terdorong untuk terus belajar dan meningkatkan keahlian saya agar lebih kompeten dalam pekerjaan saya					
7	Saya merasa terdorong untuk terus mengasah keterampilan kerja saya.					
8	Saya termotivasi mengikuti pelatihan atau workshop untuk meningkatkan keterampilan saya					
9	Saya merasa memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan sebaik mungkin					
10	Menyelesaikan tugas tepat waktu merupakan bagian dari kewajiban yang saya junjung tinggi					
11	Saya merasa termotivasi untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik					
12	Saya selalu berusaha memahami setiap tugas yang menjadi tanggung jawab saya					
13	Saya memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya					
14	Tujuan kerja yang ditetapkan membantu saya tetap fokus dan termotivasi					

LAMPIRAN II

HASIL RESPONDEN

Respon	Q2. Jenis Kelamin:		Q3. Lama Bekerja:		Q4. Pendidikan Terakhir:		Q5. Status Karyawan:	
	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon
1	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
2	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
3	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
4	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
5	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
6	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
7	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
8	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
9	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
10	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
11	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
12	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
13	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
14	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
15	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
16	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
17	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
18	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
19	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP

Respon	Q2. Jenis Kelamin:		Q3. Lama Bekerja:		Q4. Pendidikan Terakhir:		Q5. Status Karyawan:	
	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon
20	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
21	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
22	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
23	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
24	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
25	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	2	KARYAWAN TIDAK TETAP
26	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
27	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
28	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
29	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
30	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
31	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
32	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	2	KARYAWAN TIDAK TETAP
33	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
34	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
35	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
36	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
37	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
38	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP

Respon	Q2. Jenis Kelamin:		Q3. Lama Bekerja:		Q4. Pendidikan Terakhir:		Q5. Status Karyawan:	
	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon
39	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
40	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
41	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
42	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	2	KARYAWAN TIDAK TETAP
43	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	2	KARYAWAN TIDAK TETAP
44	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
45	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
46	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
47	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
48	2	PEREMPUAN	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
49	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
50	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
51	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
52	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
53	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
54	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
55	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
56	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
57	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP

Respon	Q2. Jenis Kelamin:		Q3. Lama Bekerja:		Q4. Pendidikan Terakhir:		Q5. Status Karyawan:	
	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon
58	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
59	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
60	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
61	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
62	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	2	KARYAWAN TIDAK TETAP
63	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
64	1	LAKI-LAKI	4	> 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
65	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
66	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
67	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
68	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
69	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	2	KARYAWAN TIDAK TETAP
70	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
71	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
72	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
73	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
74	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
75	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
76	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	2	SMP	1	KARYAWAN TETAP

Respon	Q2. Jenis Kelamin:		Q3. Lama Bekerja:		Q4. Pendidikan Terakhir:		Q5. Status Karyawan:	
	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon	Coding	Respon
77	2	PEREMPUAN	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
78	1	LAKI-LAKI	4	> 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
79	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
80	1	LAKI-LAKI	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
81	1	LAKI-LAKI	2	11 - 20 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
82	2	PEREMPUAN	1	1 - 10 TAHUN	4	D-III	2	KARYAWAN TIDAK TETAP
83	1	LAKI-LAKI	3	21 - 30 TAHUN	3	SMA	1	KARYAWAN TETAP
84	1	LAKI-LAKI	4	> 30 TAHUN	4	D-III	1	KARYAWAN TETAP
85	2	PEREMPUAN	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP
86	2	PEREMPUAN	1	1 - 10 TAHUN	5	S-1	1	KARYAWAN TETAP

LAMPIRAN III

HASIL KUISIONER

Respon	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8
1	4	4	4	4	5	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	5	5	5	4	4	5
7	4	4	4	4	4	5	5	5
8	5	5	5	5	5	4	5	4
9	5	5	5	5	5	4	5	4
10	5	5	5	5	5	4	4	4
11	5	5	5	5	4	4	4	5
12	5	5	5	5	5	5	5	4
13	5	5	5	5	5	4	5	5
14	5	5	4	4	4	4	5	4
15	5	5	4	5	5	5	4	4
16	4	4	4	4	4	5	5	4
17	5	4	4	4	5	5	4	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	4	5	4	5	5	5
20	4	4	3	4	4	4	4	4
21	5	5	4	5	5	5	5	4
22	4	4	4	5	5	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	5	4	4	5	4	4	4
25	4	4	4	4	5	5	4	4
26	4	5	4	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	5	5
29	5	5	4	4	4	4	4	4
30	5	5	4	4	4	4	4	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	5	4	4	5	5	5	4
34	5	5	4	4	4	4	4	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	4	4	4	4	5	4
38	4	4	5	4	5	4	5	4

Respon	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	4	4	4	4	4	5
41	4	5	4	4	4	4	4	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	5	4	4
45	4	4	2	4	4	5	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	4	5	5	5	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	4	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	3	4	4	4
64	4	5	4	4	4	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	4	4	3	4	4	3	4
68	5	5	5	5	4	4	5	4
69	5	4	4	4	3	4	4	4
70	5	5	5	4	4	4	5	5
71	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	3	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	5	4	4	4	4	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	5	4	4	3	4	4	5
79	5	5	5	5	5	4	4	4

Respon	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8
80	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	5	4	4	4	4	4	5
84	4	4	5	4	4	4	4	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	4	4	5	4	5	5

Respon	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
1	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4
6	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
7	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
9	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
10	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
11	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
12	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
13	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
14	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
15	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
16	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
17	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3
21	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
25	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Respon	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
30	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
33	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
37	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
38	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
39	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
40	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
41	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
45	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
64	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
69	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Respon	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
79	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5

Respon	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
5	3	5	3	4	5	4	4	4	4	5
6	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
7	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
8	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
9	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
10	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
11	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
12	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
13	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
15	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
16	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
17	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5
20	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4

Respon	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10
21	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
38	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
40	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
41	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
42	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
51	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
57	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	3	4	3	4	5	4	4	5
61	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4

Respon	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10
62	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
63	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
68	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4
69	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
79	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
80	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	5	3	3	3	3	4	5	4
86	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5

Respon	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
6	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
7	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
8	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
9	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
10	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
11	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5

Respon	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
12	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
13	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
14	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
15	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
16	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
17	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
26	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
34	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
38	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Respon	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
53	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
65	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
68	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
69	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
80	3	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4
81	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

LAMPIRAN IV

HASIL PERTANYAAN

No	Ket	KK	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	KK1	Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan maksimal sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan	0	0	0	52	34	86	75,6	Tinggi
2	KK2	Berusaha dengan teliti dan terampil dalam bekerja	0	0	0	47	39	86	75,6	Tinggi
3	KK3	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan setiap harinya	0	1	1	62	22	86	72,6	Tinggi
4	KK4	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja cepat dan tetap efisien	0	0	1	63	22	86	73	Tinggi
5	KK5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan	0	0	4	54	28	86	73,6	Tinggi
6	KK6	Saya memiliki disiplin waktu yang baik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	0	0	0	65	21	86	73	Tinggi
7	KK7	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan	0	0	1	58	27	86	74	Tinggi
8	KK8	Saya selalu mengevaluasi cara kerja saya agar lebih efektif di kemudian hari	0	0	0	59	27	86	74,2	Tinggi
Rata-rata Indeks									74,07	Tinggi

No	Ket	K	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	K1	Saya memahami dengan jelas pesan yang disampaikan	0	0	0	62	24	86	73,5	Tinggi

No	Ket	K	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		oleh atasan								
2	K2	Saya dapat dengan mudah memahami instruksi kerja yang diberikan secara lisan K3 maupun tertulis	0	0	1	65	20	86	72,6	Tinggi
3	K3	Saya merasa nyaman saat menyampaikan pendapat kepada atasan maupun rekan kerja	0	0	1	57	28	86	74,2	Tinggi
4	K4	Saya merasa lingkungan kerja saya mendukung komunikasi yang menyenangkan	0	0	0	66	20	86	72,8	Tinggi
5	K5	Saya menjadi lebih termotivasi karena komunikasi yang membangun dari atasan dan rekan kerja	0	0	0	52	34	86	75,6	Tinggi
6	K6	Komunikasi yang jelas dan terbuka membuat saya lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan	0	0	0	55	31	86	75	Tinggi
7	K7	Saya merasa komunikasi yang positif meningkatkan loyalitas dan komitmen saya terhadap organisasi	0	0	3	57	26	86	73,4	Tinggi
8	K8	Saya merasa hubungan saya dengan atasan menjadi lebih baik karena adanya	0	0	0	56	30	86	74,8	Tinggi

No	Ket	K	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		komunikasi terbuka								
9	K9	Komunikasi yang terjalin di tempat kerja membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis	0	0	0	56	30	86	74,8	Tinggi
10	K10	Komunikasi yang saya terima mendorong saya untuk segera mengambil tindakan	0	0	5	56	25	86	72,8	Tinggi
11	K11	Komunikasi yang jelas membantu saya memahami apa yang harus saya lakukan	0	0	2	53	31	86	74,6	Tinggi
Rata-rata Indeks									74,01	Tinggi

No	Ket	LK	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	LK1	Pencahayaannya di tempat kerja saya cukup untuk menunjang produktivitas kerja	0	0	1	60	25	86	73,6	Tinggi
2	LK2	Pencahayaannya di tempat kerja membantu saya bekerja lebih efisien dan tepat waktu	0	0	1	59	26	86	73,8	Tinggi
3	LK3	Suhu ruangan di tempat kerja saya nyaman untuk bekerja sepanjang hari	0	1	12	55	18	86	69,6	Tinggi
4	LK4	Sirkulasi udara didalam ruangan sudah sangat baik	0	1	13	56	16	86	69	Tinggi
5	LK5	Tingkat kebisingan di tempat kerja	0	1	12	59	14	86	68,8	Tinggi

No	Ket	LK	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		saya tidak mengganggu konsentrasi saya								
6	LK6	Kebisingan di ruang kerja saya terkendali dengan baik	0	0	11	61	14	86	69,4	Tinggi
7	LK7	Ruang kerja saya cukup luas untuk mendukung aktivitas kerja sehari-hari.	0	0	6	67	13	86	70,2	Tinggi
8	LK8	Tata letak ruang kerja saya memungkinkan saya untuk bekerja dengan nyaman dan efisien	0	0	4	65	17	86	71,4	Tinggi
9	LK9	Lingkungan kerja saya mendukung kemampuan saya untuk bekerja dengan baik	0	0	1	66	19	86	72,4	Tinggi
10	LK10	Fasilitas yang ada di ruang kerja memungkinkan saya untuk bekerja dengan efisien	0	0	0	66	20	86	72,8	Tinggi
Rata-rata Indeks									71,1	Tinggi

No	Ket	M	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
1	M1	Saya merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya setiap hari	0	0	2	58	26	86	73,6	Tinggi
2	M2	Faktor insentif yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan semangat saya untuk bekerja	0	0	1	56	29	86	74,4	Tinggi

No	Ket	M	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
3	M3	Saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan saya dalam pekerjaan	0	0	0	51	35	86	75,8	Tinggi
4	M4	Saya ingin memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan tempat saya bekerja	0	0	0	55	31	86	75	Tinggi
5	M5	Saya merasa bahwa dengan meningkatkan keahlian saya, saya dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan	0	0	1	56	29	86	74,4	Tinggi
6	M6	Saya terdorong untuk terus belajar dan meningkatkan keahlian saya agar lebih kompeten dalam pekerjaan saya	0	0	1	52	33	86	75,2	Tinggi
7	M7	Saya merasa terdorong untuk terus mengasah keterampilan kerja saya.	0	0	0	55	31	86	75	Tinggi
8	M8	Saya termotivasi mengikuti pelatihan atau workshop untuk meningkatkan keterampilan saya	0	0	0	63	23	86	73,4	Tinggi
9	M9	Saya merasa memiliki	0	0	0	58	28	86	74,4	Tinggi

No	Ket	M	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Indeks	Kategori
		kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan sebaik mungkin								
10	M10	Menyelesaikan tugas tepat waktu merupakan bagian dari kewajiban yang saya junjung tinggi	0	0	2	57	27	86	73,8	Tinggi
11	M11	Saya merasa termotivasi untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik	0	0	0	61	25	86	73,8	Tinggi
12	M12	Saya selalu berusaha memahami setiap tugas yang menjadi tanggung jawab saya	0	0	0	60	26	86	74	Tinggi
13	M13	Saya memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya	0	0	0	54	32	86	75,2	Tinggi
14	M14	Tujuan kerja yang ditetapkan membantu saya tetap fokus dan termotivasi	0	0	0	58	28	86	74,4	Tinggi
Rata-rata Indeks									74,45	Tinggi

LAMPIRAN V

HASIL PLS

Pengujian Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
KINERJA KARAYWAN (Y)	0,852	0,894	Reliabel/Valid
KOMUNIKASI (X1)	0,763	0,863	Reliabel/Valid
LINGKUNGAN KERJA (X2)	1,000	1,000	Reliabel/Valid
MOTIVASI (Z)	0,926	0,937	Reliabel/Valid

Pengujian variabel	KINERJA KARYAWAN (Y)	KOMUNIKASI (X1)	LINGKUNGAN KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KP1	0,768			
KP2	0,841			
KP4	0,828			
KP5	0,755			
KP7	0,770			
K5		0,795		
K8		0,851		
K9		0,823		
LK8			1,000	
M3				0,715
M4				0,709
M5				0,755
M6				0,708
M7				0,743
M8				0,737
M9				0,728
M10				0,726
M11				0,711
M12				0,734
M13				0,812
M14				0,835

Pengujian Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
KINERJA KARYAWAN (Y)	0,629	Valid
KOMUNIKASI (X1)	0,678	Valid
LINGKUNGAN KERJA (X2)	1,000	Valid
MOTIVASI (Z)	0,553	Valid

	KINERJA KARYAWAN (Y)	KOMUNIKASI (X1)	LINGKUNGAN KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KP1	0,768	0,539	0,145	0,390
KP2	0,841	0,618	0,303	0,543
KP4	0,828	0,522	0,424	0,435
KP5	0,755	0,516	0,290	0,387
KP7	0,770	0,518	0,514	0,466
K5	0,546	0,795	0,094	0,430
K8	0,543	0,851	0,232	0,562
K9	0,601	0,823	0,335	0,548
LK8	0,432	0,275	1,000	0,426
M3	0,373	0,453	0,388	0,715
M4	0,476	0,489	0,325	0,709
M5	0,405	0,496	0,390	0,755
M6	0,314	0,276	0,301	0,708
M7	0,408	0,490	0,171	0,743
M8	0,270	0,377	0,308	0,737
M9	0,377	0,491	0,357	0,728
M10	0,439	0,545	0,306	0,726
M11	0,446	0,429	0,393	0,711
M12	0,411	0,462	0,165	0,734
M13	0,487	0,513	0,315	0,812
M14	0,543	0,496	0,357	0,835

Pengujian Variabel	KINERJA PEGAWAI (Y)	KOMUNIKA SI (X1)	LINGKUNG AN KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KINERJA KARYAWAN (Y)				
KOMUNIKASI (X1)	0,848			
LINGKUNGAN KERJA (X2)	0,458	0,306		
MOTIVASI (Z)	0,619	0,731	0,440	

Pengujian Variabel	R Square	R Square Adjusted
KINERJA KARYAWAN (Y)	0,542	0,525
MOTIVASI (Z)	0,463	0,450

Pengujian Variabel	KINERJA PEGAWAI (Y)	KOMUNIKAS I (X1)	LINGKUNGA N KERJA (X2)	MOTIVASI (Z)
KINERJA KARYAWAN (Y)				
KOMUNIKASI (X1)	0,389			0,524
LINGKUNGAN KERJA (X2)	0,093			0,130

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KOMUNIKASI (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0,542	0,555	0,127	4,272	0,000
LINGKUNGAN KERJA (X2) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,228	0,228	0,094	2,427	0,016
KOMUNIKASI (X1) -> MOTIVASI (Z)	0,552	0,556	0,088	6,273	0,000
LINGKUNGAN KERJA (X2) -> MOTIVASI (Z)	0,274	0,278	0,079	3,457	0,001
MOTIVASI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,127	0,121	0,149	0,855	0,393

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KOMUNIKASI (X1) -> MOTIVASI (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0,070	0,066	0,084	0,833	0,405
LINGKUNGAN KERJA (X2) -> MOTIVASI (Z) -> KINERJA PEGAWAI (Y)	0,035	0,032	0,043	0,808	0,419

