

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI
BIRO PEREKONOMIAN SETDA PROVSU PADA KANTOR
GUBERNUR SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : TILA MUSYAFI PURBA
NPM : 2205160431
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MSDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN**

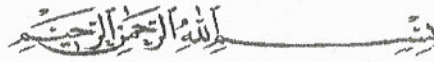
2026



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 02 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **TILO MUSYAFA PURBA**
NPM : **2205160431**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI BIRO PEREKONOMIAN SETDA PROVSU PADA KANTOR GUBERNUR SUMATERA UTARA.**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Penguji I

Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M

TIM PENGUJI

Penguji II

M. Taufik Lesmana, S.P., M.M

Pembimbing

Hazmanan Khair, Ph.D

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. Radiman, S.E., M.Si



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : TILA MUSYafa PURBA
N.P.M : 2205160431
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI BIRO PEREKONOMIAN SETDA PROVSU PADA KANTOR GUBERNUR SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Maret 2026

Pembimbing Tugas Akhir



Hazmanan Khair, Ph.D.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Agus Sani, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Dr. Radiman, S.E., M.Si.



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Tila Musyafa Purba
NPM : 2205160431
Dosen Pembimbing : Hazmanan Khair, Ph.D
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Beban Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Biro Perekonomian Setda Provsu Pada Kantor Gubernur Sumatera Utara.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- judul tabel kinerja dari sudut kedisiplinan pegawai penjelasannya digandengkan dengan kinerja para pegawai dari sudut kedisiplinan - Rumusan buat dengan kata ada	22/2/2026	
Bab 2	- Dimensi hapus saja	22/2/2026	
Bab 3	- menjelaskan sampel	22/2/2026	
Bab 4	- karakteristik responden perbaiki - Pembahasan tambahkan yang setuju dan sangat setuju	22/2/2026	
Bab 5	- sarannya harus 7 sesuai kesimpulan	22/2/2026	
Daftar Pustaka		22/2/2026	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC sidang meja hijau	22/2/2026	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, Maret 2026

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Hazmanan Khair, Ph.D.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Tila Musyafa Purba
NPM : 2205160431
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Beban Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Biro Perekonomian Setda Provsu Pada Kantor Gubernur Sumatera Utara”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Tila Musyafa Purba

ABSTRAK

PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI BIRO PEREKONOMIAN SETDA PROVSU PADA KANTOR GUBERNUR SUMATERA UTARA

Tila Musyafa Purba

2205160431

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi *SmartPLS*. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang berjumlah 30 orang dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan komunikasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, namun tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Beban Kerja, Komunikasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORKLOAD AND COMMUNICATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES AT THE ECONOMIC BUREAU OF THE REGIONAL SECRETARIAT OF NORTH SUMATRA PROVINCE AT THE OFFICE OF THE GOVERNOR OF NORTH SUMATRA

Tila Musyafa Purba

2205160431

Management Study Program

Faculty of Economics and Business

Muhammadiyah University of North Sumatra

This study aims to analyze the effect of workload and communication on employee performance through work motivation as a mediating variable at the Economic Bureau of the Regional Secretariat of North Sumatra Province. This research uses a quantitative approach with the Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method using SmartPLS software. The population in this study consisted of 30 employees, and the sampling technique used was saturated sampling, in which all members of the population were used as the research sample. Data were collected through questionnaires using a Likert scale. The results show that workload and communication have a positive and significant effect on employee performance. Workload also has a positive effect on work motivation, while communication does not have a significant effect on work motivation. Furthermore, work motivation has a positive effect on employee performance. Work motivation is able to mediate the effect of workload on employee performance but is not able to mediate the effect of communication on employee performance.

Keywords: Workload, Communication, Work Motivation, Employee Performance.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb.

Puji dan syukur penulis sampaikan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tugas akhir ini berjudul **“Pengaruh Beban Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Biro Perekonomian Setda Provsu Pada Kantor Gubernur Sumatera Utara”**.

Dalam menulis tugas akhir ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar- besarnya terutama kepada kedua orang tuaku tersayang Ayah dan Ibu yang paling hebat yang telah mendidik dan membimbing penulis dengan kasih sayang serta memberikan dorongan moril, materi, dan spiritual. Terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis.

Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada nama-nama di bawah ini:

- 1 Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 2 Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 3 Bapak Assoc. Prof. Dr Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 4 Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M. Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 5 Bapak Agus Sani, SE, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 6 Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- 7 Bapak Hazmanan Khair, Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan baik.
- 8 Bapak Muslih, SE. M.Si. selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah membantu penulis dalam perkuliahan
- 9 Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen, terima kasih atas motivasi yang diberikan selama ini.

- 10 Kepada kedua kakak penulis Ratna Sari Mutia Purba S.Pd dan Tara Rahmadani Purba S.M, serta adik saya M. Taufik Hidayah Purba terima kasih banyak atas dukungan moril dan terima kasih juga atas segala motivasi dan semangat yang diberikan kepada penulis hingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini.
- 11 Kepada teman- teman saya, terima kasih telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini dan kebersamai penulis selama duduk dibangku kuliah, selalu mendukung mendengarkan keluh kesah dan berbagi kebahagiaan bersama penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini.
- 12 Terakhir, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri, Tila Musyafa Purba, terima kasih telah bertahan sejauh ini, terima kasih telah menjadi teman paling setia bagi diri sendiri, hadir dalam sunyi, dalam lelah, dalam diam yang penuh tanya, terima kasih telah mempercayai proses, meski hasil belum sesuai harapan, meski harus menghadapi kegagalan, kebingungan, bahkan perasaan ingin menyerah, terima kasih karena tetap jujur pada rasa takut, namun rasa takut itu membatasi langkah, terima kasih telah berani memilih, memilih untuk mencoba, memilih untuk belajar, dan memilih untuk menyelesaikan apa yang telah kamu mulai.

Akhir kata semoga kiranya tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua.
Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Medan, April 2026.

Penulis

TILA MUSYAFAPURBA
NPM : 2205160431

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	11
1.3. Batasan Masalah.....	12
1.4. Rumusan Masalah	13
1.5. Tujuan Penelitian	14
1.6. Manfaat Penelitian	15
Bab 2 Kajian Pustaka	17
2.1. Landasan Teori.....	17
2.1.1. Grand Theory	17
2.1.2. Kinerja Karyawan	19
2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan	19
2.1.2.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan	21
2.1.2.3. Indikator Kinerja Karyawan.....	24
2.1.3. Beban Kerja.....	27

2.1.3.1. Pengertian Beban Kerja.....	27
2.1.3.2. Faktor-Faktor Beban Kerja	29
2.1.3.3. Indikator Beban Kerja.....	30
2.1.4 Komunikasi	31
2.1.4.1. Pengertian Komunikasi	31
2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi	32
2.1.4.3. Indikator Komunikasi.....	33
2.1.5 Motivasi Kerja.....	38
2.1.5.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	38
2.1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	39
2.1.5.3. Indikator Motivasi Kerja.....	40
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Kerangka Konseptual	47
2.3.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	47
2.3.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai	48
2.3.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja	50
2.3.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja.....	51
2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	52
2.3.6 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi.....	53
2.3.7 Pengaruh komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi	55

2.4 Hipotesis Penelitian.....	58
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	59
3.1. Pendekatan Penelitian	59
3.2. Definisi Operasional.....	60
3.2.1. Kinerja Karyawan	60
3.2.2. Beban Kerja.....	61
3.2.3. Komunikasi	61
3.2.4. Motivasi Kerja.....	62
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian	63
3.3.1. Tempat Penelitian.....	63
3.3.2. Waktu Penelitian	63
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian	64
3.4.1. Populasi Penelitian	64
3.4.2. Sampel Penelitian.....	66
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.6. Teknik Analisis Data.....	67
3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	68
3.6.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	71
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	77
4.1 Deskripsi Data	77

4.2 Analisis Data	93
4.3. Pembahasan	114
BAB 5 PENUTUP.....	127
5.1 Kesimpulan	127
5.2 Saran.....	129
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	130
DAFTAR PUSTAKA	132

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam operasionalnya suatu organisasi akan berupaya menjalankan program kerjanya untuk mencapai visi misi organisasi. Diperlukan banyak faktor untuk mendukung pencapaian visi misi ini, diantaranya adalah peran serta sumber daya manusia yang menjadi faktor penting dalam organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam hal ini adalah para pegawai yang bekerja berdasarkan *job description* yang sudah ditetapkan sebelumnya. Para pegawai ini akan berusaha bekerja dengan baik, totalitas dan terarah sehingga akan menunjukkan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi tersebut.

Kinerja pegawai merupakan suatu penentu keberhasilan suatu organisasi yang ingin meraih kesuksesan. Jika organisasi mampu mengarahkan agar setiap pegawai menunjukkan kinerja yang baik, maka akan lebih mudah meraih target yang sudah direncanakan sebelumnya. Pentingnya sumberdaya manusia memiliki kinerja yang baik bagi suatu organisasi merupakan suatu keharusan. Hal ini dipertegas oleh Ferdy (2019) yang mengatakan jika organisasi memiliki pegawai yang kinerjanya luar biasa maka akan memudahkan pencapaian tujuan akhir organisasi tersebut.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Beban kerja yang diberikan dalam takaran wajar dapat meningkatkan produktivitas, namun jika berlebihan justru dapat menurunkan kinerja Fransiska dan Tupti (2020). Kondisi ini biasanya terjadi ketika kemampuan pegawai tidak seimbang dengan tuntutan pekerjaan. Menurut Mudayana (2010), beban kerja berpengaruh signifikan terhadap hasil kerja pegawai karena dipengaruhi oleh faktor seperti tingkat kesulitan, kecepatan, volume pekerjaan, serta waktu penyelesaian. Hal ini diperkuat oleh temuan Ferrania (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja yang seimbang sangat penting agar kinerja pegawai tetap optimal.

Menurut Suhanta et al. (2022), beban kerja merupakan kumpulan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Apabila jumlah pekerjaan terlalu berat dan harus diselesaikan secara cepat, maka hal itu dapat memengaruhi hasil kerja pegawai. Tuntutan organisasi yang tinggi tanpa memperhatikan keluhan pegawai dapat menciptakan tekanan kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Astuti dan Lesmana (2018), Adityawarman et al. (2015) dan Sitepu et al. (2013) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja. Begitu juga hasil penelitian Irawati dan Carrollina (2017), menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Semakin besar beban kerja yang diterima pegawai, semakin besar pula. “Itu artinya semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut” (Jufrizen, 2022).

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari terjalinnya komunikasi yang baik. Konsep hubungan ini berdasarkan rujukan teori yang dikembangkan oleh (Hamali, 2016) bahwa komunikasi yang berjalan secara efektif dalam organisasi akan memudahkan setiap orang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu seorang pimpinan dituntut agar mampu melakukan komunikasi secara efektif, karena mereka akan memberi instruksi, pengarahan, memotivasi bawahan, melakukan pengawasan dan lain- lain. Komunikasi ini tidak hanya terjadi antara atasan dengan bawahan tetapi juga antara sesama rekan kerja, agar setiap pegawai dapat bekerja dengan baik. Hal ini tentu sangat tidak diharapkan karena dapat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Banyaknya pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan sesuai target waktu tapi karena kurangnya komunikasi ini dapat membuat pekerjaan tidak terselesaikan sesuai target waktu yang telah ditetapkan (Daulay et al., 2017). Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Ulfa (2017), bahwa komunikasi sangat berkaitan dengan kinerja. Jika komunikasi ini tidak berjalan dengan baik akan menyebabkan terjadinya *miss communication* yang akan bisa berpengaruh terhadap pekerjaan pegawai.

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa inggris berasal dari bahasa latin *communis* yang artinya “sama”, *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti “membuat sama” *to make common*. Menurut (Jufrizen, 2022), istilah pertama *communis* adalah istilah yang paling sering sebagai asal usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Merujuk pada Everett M. Rogers dalam Keterkaitan antara komunikasi dan kinerja

pegawai di jelaskan oleh Devito dalam (Effendy, 2011), yaitu “Proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang, atau diantara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa umpan balik seketika berpengaruh terhadap kinerja.” Dengan komunikasi para pegawai akan mengetahui harapan dan pengertian tentang kinerja yang akan di capai. Menurut (Jufrizen, 2022) pegawai dapat memberikan kontribusi pada organisasi dalam mengemukakan ide atau gagasan sehingga menimbulkan kesepakatan antara atasan dengan pegawai maupun antara sesama pegawai. Hasil penelitian (Farisi et al., 2020), (Julita dan Arianty, 2018) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interkasi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seseorang untuk menghasilkan kinerja. Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Hal ini didukung oleh teori yang dikembangkan oleh (Rivai, 2013) bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Hal ini juga

sejalan dengan hasil penelitian (Jufrizen, 2017) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika pegawai termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan maka hasil kerjanya juga akan meningkat.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Namun, dalam praktiknya masih banyak organisasi yang menghadapi permasalahan kinerja yang belum optimal, yang salah satunya dipengaruhi oleh beban kerja, komunikasi, dan motivasi kerja karyawan. Dari aspek beban kerja, fenomena yang sering terjadi adalah ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas karyawan. Menurut Tarwaka (2014), beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan kerja (*work fatigue*) yang berdampak pada menurunnya produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi dapat meningkatkan stres kerja, sehingga karyawan sulit mencapai kinerja optimal. Kondisi tersebut sering terlihat pada organisasi yang menetapkan target tinggi tanpa diimbangi dengan pembagian tugas dan waktu kerja yang proporsional.

Selain beban kerja, komunikasi organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Pace dan Faules (2016), komunikasi yang efektif memungkinkan informasi tersampaikan secara jelas, tepat, dan dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Namun, fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan masih adanya miskomunikasi antara atasan dan bawahan, instruksi

kerja yang kurang jelas, serta minimnya umpan balik. Hal ini menyebabkan karyawan bekerja berdasarkan persepsi masing-masing, sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Supartha (2018) menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak efektif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Fenomena lainnya berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Menurut J. S. Hasibuan dan Handayani (2018), motivasi merupakan dorongan yang menyebabkan karyawan mau dan rela mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, dalam kenyataannya masih banyak karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah akibat kurangnya penghargaan, peluang pengembangan karier yang terbatas, serta sistem penilaian kinerja yang dianggap kurang adil. Menurut Robbins dan Judge (2017), bahwa faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab sangat berperan dalam meningkatkan kinerja. Apabila faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka kinerja karyawan cenderung menurun. Secara keseluruhan, beban kerja yang tidak seimbang, komunikasi yang kurang efektif, dan motivasi kerja yang rendah merupakan fenomena yang saling berkaitan dan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola beban kerja secara proporsional, membangun sistem komunikasi yang efektif, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan agar kinerja yang dihasilkan dapat optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Demikian pula halnya, Biro Perekonomian Setda Provsu sangat memperhatikan kinerja para pegawainya. Dalam pelaksanaan kegiatannya Biro Perekonomian Setda Provsu merupakan salah satu unsur pendukung tugas Gubernur sebagai kepala daerah provinsi yang memiliki fungsi dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang perekonomian. Biro Perekonomian memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Provinsi Sumatera Utara, khususnya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif, peningkatan daya saing daerah, serta mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan tugas pemerintahan, khususnya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi perangkat daerah. Pada Biro Perekonomian Setda Provsu, kinerja pegawai memiliki peran strategis karena biro ini bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan, koordinasi, serta pembinaan di bidang perekonomian daerah. Oleh karena itu, diperlukan pegawai yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga tingkat kedisiplinan yang tinggi agar pelaksanaan tugas dapat berjalan secara optimal. Mangkunegara (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas dan kuantitas kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja pegawai, termasuk kedisiplinan dalam mematuhi peraturan, prosedur kerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

Sejalan dengan itu, M. S. P. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma yang berlaku. Disiplin kerja yang baik akan mencerminkan tanggung jawab serta komitmen pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Dengan demikian, kedisiplinan dapat dipandang sebagai salah satu indikator penting dalam mengukur tingkat kinerja pegawai.

Berikut dijelaskan tabel kinerja dari sudut kedisiplinan pegawai

Tabel 1.1 Kinerja Dari Sudut Kedisiplinan Pegawai Biro Perekonomian

Bulan	Rata-Rata Disiplin Masuk Kerja
Januari	86,59
Februari	89,57
Maret	88,57
April	93,4
Mei	88,44
Juni	91,21
Juli	87,76
Agustus	87,0
September	87,56
Oktober	89,11
November	88,09
Desember	88,65

Sumber : Biro Perekonomian Setda Provsu (2024)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, terlihat bahwa tingkat kedisiplinan pegawai berada pada kisaran angka 86,59 hingga 93,4. Meskipun secara umum berada pada kategori cukup baik, data tersebut menunjukkan adanya fluktuasi dari bulan ke bulan, bahkan beberapa bulan berada pada angka di bawah 88. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai dari sudut kedisiplinan masih belum sepenuhnya stabil dan

cenderung relatif rendah apabila dibandingkan dengan standar ideal kedisiplinan kerja pada instansi pemerintahan yang menuntut konsistensi dan profesionalisme tinggi. Fluktuasi tersebut mencerminkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam menjaga konsistensi perilaku disiplin pegawai.

Secara teoritis, kedisiplinan merupakan bagian dari indikator kinerja pegawai. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan tanggung jawab yang diberikan, yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Dalam konteks data di atas, fluktuasi angka kedisiplinan dari 86,59 hingga 93,4 mengindikasikan adanya dinamika motivasi dan kondisi kerja pegawai yang belum sepenuhnya stabil. Sementara itu, M. S. P. Hasibuan (2017) menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja, maka semakin tinggi pula prestasi kerja pegawai. Dengan demikian, ketika rata-rata disiplin lebih dominan berada pada angka 87–89 dibandingkan berada secara konsisten di atas 90, maka hal tersebut dapat menjadi indikator bahwa kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan.

Kondisi tersebut diduga tidak terlepas dari faktor beban kerja. Apabila beban kerja yang diterima pegawai melebihi kapasitas atau tidak seimbang dengan jumlah pegawai yang ada, maka dapat menimbulkan kelelahan kerja dan penurunan semangat, yang pada akhirnya berdampak pada kedisiplinan. Fluktuasi angka disiplin seperti penurunan dari 93,4 pada April menjadi 88,44 pada Mei dan kembali turun ke 87,76 pada Juli dapat mengindikasikan adanya tekanan atau peningkatan beban kerja pada periode tertentu. Selain itu, komunikasi dalam organisasi juga berperan penting. Ketidakjelasan pembagian tugas, kurangnya koordinasi, atau informasi yang tidak

tersampaikan dengan baik dapat memengaruhi motivasi kerja pegawai, yang kemudian tercermin pada tingkat kedisiplinan yang berada pada kisaran 86–88 di beberapa bulan.

Motivasi kerja dalam hal ini menjadi variabel yang penting karena berfungsi sebagai pendorong internal pegawai untuk tetap disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Ketika motivasi kerja tinggi, maka pegawai cenderung mempertahankan tingkat disiplin yang stabil, misalnya pada periode April dan Juni yang mencapai angka di atas 91. Sebaliknya, ketika motivasi menurun akibat beban kerja yang tinggi atau komunikasi yang kurang efektif, maka tingkat kedisiplinan juga cenderung mengalami penurunan seperti yang terlihat pada bulan Juli dan Agustus.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa permasalahan kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu dapat diamati dari aspek kedisiplinan yang menunjukkan fluktuasi pada rentang 86,59 hingga 93,4 dan belum konsisten berada pada angka optimal. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh faktor beban kerja dan komunikasi yang berdampak pada motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas dan mendalam mengenai hubungan antarvariabel tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Beban Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai Biro Perekonomian Setda Provsu pada Kantor Gubernur Sumatera Utara.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada Pegawai Biro Perekonomian Setda Provsu Sumatera Utara yang telah dijelaskan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai yang dilihat dari aspek kedisiplinan masih mengalami fluktuasi. Berdasarkan data rata-rata disiplin masuk kerja pegawai tahun 2024 yang berada pada rentang 86,59 hingga 93,4, terlihat bahwa tingkat kedisiplinan mengalami naik turun setiap bulan dan belum konsisten berada pada angka di atas 90. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai, khususnya dari sudut kedisiplinan, masih relatif belum optimal dan belum stabil.
2. Beban kerja diduga memengaruhi tingkat kedisiplinan dan kinerja pegawai. Beban kerja yang tidak seimbang, baik terlalu tinggi maupun tidak sesuai dengan kapasitas pegawai, dapat menimbulkan kelelahan dan tekanan kerja. Hal tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja yang pada akhirnya berdampak pada kedisiplinan, seperti keterlambatan masuk kerja atau ketidakhadiran, sehingga memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.
3. Komunikasi organisasi belum sepenuhnya berjalan efektif sehingga berpotensi memengaruhi kinerja. Permasalahan komunikasi dapat terjadi karena beberapa faktor, antara lain: komunikator yang kurang kompeten, informasi yang bersumber dari pihak yang kurang dapat dipercaya, pesan yang kurang jelas, penggunaan saluran komunikasi yang kurang tepat

(misalnya penyampaian melalui WhatsApp namun tidak dibaca atau tidak direspons), serta kurangnya umpan balik. Hambatan komunikasi tersebut dapat menyebabkan kesalahpahaman tugas dan tanggung jawab, yang pada akhirnya berdampak pada kedisiplinan dan kinerja pegawai.

4. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi (Z) dalam memengaruhi kinerja pegawai. Meskipun beban kerja telah diatur dengan baik dan komunikasi telah dilakukan secara optimal, dalam kondisi tertentu kinerja pegawai tidak serta-merta meningkat apabila tidak didukung oleh motivasi internal yang kuat. Pegawai memerlukan dorongan internal terlebih dahulu untuk bekerja lebih baik sebelum menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, motivasi kerja dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel mediasi (Z) yang menjembatani pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kinerja yang dilihat dari aspek kedisiplinan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh beban kerja dan komunikasi, tetapi juga secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

1.3 Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah di atas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah penelitian hanya dilakukan pada pegawai Biro Perekonomian Setda Provsu, periode pengamatan dibatasi pada tahun 2024, variabel yang diteliti meliputi beban kerja (X1), komunikasi (X2), motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis merumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu?
2. Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu?
3. Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu?
4. Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu?
5. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu?
6. Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja pada Biro Perekonomian Setda Provsu?
7. Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja pada Biro Perekonomian Setda Provsu?

1.5 Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
2. Menguji pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
3. Menguji pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
4. Menguji pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
5. Menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
6. Menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja pada Biro Perekonomian Setda Provsu
7. Menguji pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja pada Biro Perekonomian Setda Provsu

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

- 1) Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
- 2) Menjadi referensi tambahan bagi penelitian sejenis dalam lingkup akademik, khususnya di bidang manajemen, administrasi publik, dan ilmu komunikasi organisasi.
- 3) Menambah literatur yang dapat digunakan oleh mahasiswa, dosen, maupun peneliti lain yang mengkaji topik serupa.

2. Manfaat Praktis

- 1) Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Biro Perekonomian Setda Provsu.
- 2) Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.

3. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Menjadi bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian yang mengkaji hubungan antara beban kerja, komunikasi, motivasi, dan kinerja pegawai di instansi pemerintah maupun swasta.
- 2) Memberikan gambaran awal yang dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain seperti stres kerja, kepuasan kerja, atau lingkungan kerja.
- 3) Memudahkan peneliti berikutnya untuk mengidentifikasi celah penelitian atau *research gap* sehingga dapat memperluas kajian di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. *Grand Theory*

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas dan kualitas pekerjaan, tetapi juga dari ketepatan waktu, efektivitas, kedisiplinan, serta kemampuan bekerja sama dalam mencapai target organisasi. Dalam konteks instansi pemerintahan, kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964). Teori ini menjelaskan bahwa motivasi seseorang untuk bekerja dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu *expectancy* (harapan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), *instrumentality* (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan), dan *valence* (nilai atau daya tarik imbalan tersebut). Dalam konteks penelitian ini, beban kerja dan komunikasi organisasi dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja pegawai. Apabila pegawai merasa beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan didukung oleh komunikasi yang efektif, maka mereka akan memiliki harapan yang tinggi bahwa usaha yang dilakukan

akan menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi yang tinggi inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990). Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan menantang akan meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam organisasi pemerintahan seperti Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara, kejelasan target kerja, pembagian beban kerja yang proporsional, serta komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan akan membantu pegawai memahami peran dan tanggung jawabnya sehingga dapat bekerja secara optimal.

Beban kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai sejumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menimbulkan stres dan menurunkan motivasi, sedangkan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas pegawai dapat meningkatkan semangat kerja. Sementara itu, komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, maupun umpan balik antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang efektif akan meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam kerangka teori tersebut, motivasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* (mediator) yang menjembatani pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dan komunikasi yang dikelola dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan

kinerja pegawai di Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara pada Kantor Gubernur Sumatera Utara.

Dengan demikian, berdasarkan *grand theory* yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi antara faktor organisasi seperti beban kerja dan komunikasi dengan faktor psikologis berupa motivasi kerja. Semakin baik pengelolaan beban kerja dan komunikasi organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.1.2. Kinerja Pegawai

2.1.2.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Secara umum, istilah kinerja berasal dari kata "*performance*", yang sering diartikan sebagai hasil atau prestasi kerja seseorang. Namun, kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir dari pekerjaan, melainkan juga proses bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan jabatan dan fungsi yang telah diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pegawai di suatu organisasi akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik pada tingkat individu maupun kelompok kerja.

Menurut Robbins dan Marry (2016), "Kinerja merupakan ukuran hasil kerja yang dilakukan dengan menggunakan kriteria yang disetujui bersama." Artinya,

kinerja tidak hanya menilai seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana proses dan cara pekerjaan tersebut dilakukan. Dengan demikian, kinerja merupakan kombinasi antara hasil kerja dan metode kerja seseorang dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

M. S. P. Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.” Sedangkan menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2010), menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut Rivai (2014), “kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun mutu. Sedangkan menurut Darmadi (2018), menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian atau prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang melalui kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, baik dari segi kualitas maupun

kuantitas. Pegawai yang memiliki kinerja baik mampu menggunakan potensi, keterampilan, dan sumber daya yang ada secara tepat, pada waktu yang sesuai, dan dengan cara yang efisien untuk menghasilkan hasil kerja yang optimal sesuai harapan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang buruk dapat berpengaruh langsung terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja agar dapat mengantisipasi atau memperbaikinya dengan langkah-langkah yang tepat.

Menurut M. S. P. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan atau *ability* pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap atau *attitude* seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Polakitang et al. (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Beban kerja adalah jumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat memengaruhi kinerja pegawai karena dapat menimbulkan rasa tidak nyaman dan tekanan dalam bekerja. Oleh sebab itu, perlu dilakukan pengaturan dan perhitungan beban kerja yang sesuai agar setiap pegawai dapat bekerja secara optimal.
- b. Lingkungan kerja menggambarkan suasana atau kondisi tempat pegawai melakukan aktivitasnya di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat menciptakan rasa aman serta meningkatkan semangat dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan agar pegawai merasa betah dan mampu meningkatkan kinerjanya.
- c. Stres kerja merupakan reaksi fisik maupun mental yang muncul akibat adanya tekanan atau perubahan lingkungan yang dianggap mengganggu dan mengancam keseimbangan individu. Tingkat stres yang tinggi dapat berdampak negatif terhadap konsentrasi, kesehatan, dan produktivitas pegawai sehingga perlu dikelola dengan baik agar tidak menurunkan kinerja.

Menurut Hamali (2016), menjelaskan bahwa dalam konteks organisasi, komunikasi merupakan salah satu unsur penting dari proses manajemen sumber daya

manusia, terutama dalam fungsi kepemimpinan, koordinasi, dan motivasi kerja. Ia menegaskan bahwa komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan dapat:

1. Menumbuhkan pemahaman yang sama terhadap tujuan organisasi.
2. Meningkatkan semangat kerja dan kerja sama tim.
3. Mengurangi kesalahpahaman atau *miss communication* yang dapat menurunkan produktivitas
4. Membantu pimpinan dalam memberikan instruksi, bimbingan, serta umpan balik atau *feedback* terhadap hasil kerja pegawai.

Dengan demikian, komunikasi merupakan faktor pendukung penting yang memengaruhi kinerja. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Ulfa (2017) bahwa komunikasi sangat berkaitan dengan kinerja. Jika komunikasi ini tidak berjalan dengan baik akan menyebabkan terjadinya *miss communication* yang akan bisa berpengaruh terhadap pekerjaan pegawai.

Berdasarkan uraian teori, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dan komunikasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Beban kerja yang seimbang mampu meningkatkan produktivitas, sedangkan komunikasi yang efektif menciptakan koordinasi dan pemahaman bersama dalam pelaksanaan tugas. Dengan adanya motivasi yang tinggi, pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai

pada Biro Perekonomian Setda Provsu akan semakin optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja pegawai, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada kinerja pegawai terdapat indikator sebagai alat untuk mengukur sejauh mana pencapain kinerja pegawai tersebut.

Menurut Robbins dan Marry (2016), berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerja pegawai dapat diukur

melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan organisasi.

3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas pegawai tersebut.
4. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh pegawai.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari pengawas. Kinerja pegawai itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja pegawai, kuantitas kerja pegawai, ketepatan waktu pegawai dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian pegawai dalam bekerja. Artinya pegawai yang mandiri, yaitu pegawai

ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Menurut Mangkunegara (2017), indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja

Sejauh mana hasil kerja yang dicapai pegawai mendekati sempurna atau sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Kuantitas kerja

Jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu, baik dilihat dari volume pekerjaan maupun kecepatan dalam menyelesaikannya.

3. Tanggung jawab

Tingkat kesadaran pegawai terhadap kewajiban dan peran yang harus dijalankan dalam melaksanakan tugasnya.

4. Kerja sama

Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau tim dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

5. Inisiatif

Kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan atau langkah-langkah yang diperlukan tanpa harus menunggu perintah dari atasan.

2.1.3 Beban Kerja

2.1. 3.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan sejumlah tanggung jawab, tugas, atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan sumber daya yang dimiliki. Beban kerja menggambarkan seberapa besar tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk mencapai target organisasi.

Moekijat (2010), menyatakan bahwa beban kerja merupakan volume dari hasil pekerjaan atau catatan mengenai hasil kerja yang dapat menunjukkan banyaknya output yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Beban kerja menggambarkan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok dalam waktu yang telah ditentukan. Dalam hal ini, beban kerja dapat ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu objektif dan subjektif. Secara objektif, beban kerja diukur berdasarkan total waktu yang digunakan atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Sedangkan secara subjektif, beban kerja dinilai dari persepsi individu mengenai tekanan pekerjaan, perasaan kelebihan tanggung jawab, serta tingkat kepuasan kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja karena pegawai merasa tertekan oleh tuntutan yang melebihi kapasitasnya.

Vanchapo (2020), mendefinisikan beban kerja sebagai sejumlah proses atau aktivitas yang wajib diselesaikan oleh seorang pegawai dalam waktu tertentu. Apabila pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap tugas-tugas yang

diberikan dengan baik, maka kondisi tersebut tidak akan menimbulkan beban kerja bagi individu tersebut. Selanjutnya, Budiasa (2021) menyatakan bahwa beban kerja merupakan persepsi pegawai terhadap aktivitas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, termasuk upaya yang mereka lakukan untuk menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan kerja.

Menurut Tarwaka (2014), beban kerja juga diartikan sebagai sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain, beban kerja mencerminkan tanggung jawab pekerjaan yang harus dipenuhi sesuai dengan batas waktu dan kemampuan kerja yang dimiliki. Berdasarkan Permendagri Nomor 12 Tahun 2008, beban kerja merupakan total pekerjaan yang harus ditanggung oleh suatu jabatan atau unit organisasi yang dihitung berdasarkan hasil perkalian antara volume kerja dengan norma waktu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang objektif dan subyektif (Jufrizen, 2022).

Menurut Arnisyah (2021), beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab suatu jabatan atau unit organisasi, yang dihitung berdasarkan hasil perkalian antara volume pekerjaan dengan standar waktu yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Soleman (2011), Faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

a. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, ini meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, kondisi kesehatan dan lain sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan lain sebagainya). Dalam mengukur faktor psikis akan dicocokkan indikator yang mengarah dalam faktor psikis.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar tubuh pekerja, diantaranya yaitu:

1) Tugas

Tugas bersifat diantaranya seperti stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan lain sebagainya.

Sementara itu, Budiasa (2021) juga membedakan dua jenis faktor yang berpengaruh terhadap beban kerja, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

1. Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja dan sering disebut sebagai stresor, meliputi tugas-tugas, sistem organisasi kerja, serta lingkungan kerja.
2. Faktor internal merupakan reaksi dari dalam diri pekerja akibat adanya beban eksternal, yang mencakup faktor somatis (jenis kelamin, umur, kondisi fisik, dan status gizi) serta faktor psikis (motivasi, kepercayaan, persepsi, dan kepuasan).

2.1.3.3 Indikator Beban Kerja

Menurut Achmad (2012), indikator beban kerja terdiri dari:

1. Target yang harus dicapai, yaitu pandangan individu mengenai besar kecilnya target kerja yang diberikan serta hasil yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
2. Kondisi pekerjaan, yang menggambarkan pandangan individu terhadap situasi kerjanya, termasuk kemampuannya menghadapi hal-hal tak terduga seperti bekerja di luar jam kerja untuk menyelesaikan tugas tambahan.
3. Standar pekerjaan, yaitu persepsi individu terhadap tuntutan pekerjaan, seperti perasaan yang muncul akibat banyaknya beban kerja yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.

Menurut Tarwaka (2014), beban kerja merupakan sekumpulan aktivitas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu.

Indikator beban kerja meliputi:

1. Beban waktu, yaitu jumlah waktu yang dimiliki seseorang dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pekerjaan.
2. Beban usaha mental, yaitu banyaknya upaya mental yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan psikologis, yaitu tingkat tekanan psikologis yang dirasakan seperti kebingungan, risiko pekerjaan, dan rasa frustrasi.

2.1.4 Komunikasi

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan untuk saling memahami. Proses ini dapat dilakukan secara lisan, tulisan, isyarat, maupun simbol agar makna yang dimaksud dapat diterima dengan jelas oleh penerima pesan.

Secara umum, komunikasi dilakukan secara verbal antara dua atau lebih individu agar pesan yang disampaikan dapat dipahami dengan baik oleh masing-masing pihak. Namun, apabila tidak ada bahasa verbal yang digunakan, proses komunikasi tetap dapat berlangsung melalui gerakan tubuh atau ekspresi tertentu, seperti menganggukkan kepala, menunjuk sesuatu dengan tangan, melambaikan tangan, mengangkat bahu, atau tersenyum. Bentuk komunikasi semacam ini disebut sebagai komunikasi nonverbal. Komunikasi verbal berfungsi sebagai sarana utama untuk mengekspresikan pikiran, perasaan, dan maksud seseorang, di mana bahasa menjadi representasi dari berbagai aspek realitas individu (Mulyana, 2014).

Sementara itu, komunikasi nonverbal mencakup segala bentuk isyarat yang tidak menggunakan kata-kata.

Menurut Samovar et al. (2010), komunikasi nonverbal meliputi seluruh rangsangan selain kata-kata yang muncul dalam situasi komunikasi, baik yang disengaja maupun tidak disengaja, dan memiliki makna tertentu bagi pengirim maupun penerima pesan. Dengan demikian, dalam interaksi sehari-hari, manusia sering kali mengirim berbagai pesan nonverbal tanpa disadari, padahal pesan-pesan tersebut memiliki arti yang dapat dipahami oleh orang lain (Mulyana, 2014).

Menurut Sule dan Saefullah (2008) komunikasi merupakan proses dimana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolik. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas atau dipahami, dipersepsi atau ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2017), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi, yaitu:

1. Keterampilan, yaitu kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan secara jelas dan mudah dipahami oleh penerima.
2. Sikap, yakni perilaku atau tanggapan individu dalam proses komunikasi yang dapat memengaruhi penerimaan pesan.

3. Pengetahuan, yaitu pemahaman komunikator terhadap materi atau topik yang disampaikan sehingga pesan dapat tersampaikan dengan tepat.
4. Media, yakni sarana atau alat yang digunakan dalam menyampaikan pesan agar dapat diterima secara efektif oleh komunikan.

Sedangkan menurut Julita dan Arianty (2018), indikator komunikasi dapat diukur melalui beberapa aspek, yaitu:

1. Keterbukaan, yaitu sejauh mana individu bersedia menerima dan memberikan informasi secara jujur dan transparan.
2. Pemberian petunjuk dan bimbingan kerja, yaitu kemampuan atasan dalam memberikan arahan dan panduan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik.
3. Dukungan prestasi kerja, yakni bentuk dorongan atau motivasi yang diberikan agar individu dapat meningkatkan kinerjanya.
4. Kesamaan, yaitu adanya keselarasan pemahaman dan tujuan antara pihak-pihak yang berkomunikasi sehingga meminimalkan kesalahpahaman.

2.1.4.3 Indikator Komunikasi

Menurut Umam (2012), indikator komunikasi dapat dijelaskan melalui beberapa aspek penting yang menjadi dasar terciptanya proses komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut:

1. Kejelasan

Bahasa atau pesan yang disampaikan harus jelas dan mudah dipahami oleh penerima. Kejelasan ini membantu menghindari kesalahpahaman serta memastikan bahwa maksud pesan dapat diterima sesuai dengan tujuan komunikator. Dengan demikian, pemilihan kata dan struktur kalimat yang tepat sangat berperan dalam kelancaran proses komunikasi.

2. Ketepatan

Informasi dan bahasa yang digunakan dalam komunikasi harus akurat serta disampaikan dengan penuh kehati-hatian. Ketepatan penyampaian pesan mencerminkan profesionalisme dan dapat meningkatkan kepercayaan antara pengirim dan penerima pesan.

3. Konteks

Pesan yang disampaikan hendaknya disesuaikan dengan situasi atau peristiwa yang sedang terjadi. Artinya, informasi yang dikomunikasikan harus relevan dengan kondisi nyata agar mudah diterima dan dipahami oleh pihak lain. Pemahaman terhadap konteks juga membantu menjaga kesesuaian antara isi pesan dan kebutuhan audiens.

4. Alur

Alur penyampaian pesan serta urutan informasi yang disampaikan memiliki peranan penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Bahasa yang disusun secara sistematis akan membuat proses komunikasi menjadi lebih terarah dan mudah diikuti oleh penerima pesan.

5. Budaya

Etika dan norma dalam berkomunikasi perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman atau konflik. Budaya komunikasi mencerminkan tata krama, sopan santun, serta sikap saling menghargai antara pihak-pihak yang berinteraksi. Dengan memperhatikan aspek budaya, komunikasi dapat berlangsung dengan harmonis dan membangun hubungan kerja yang positif.

Menurut Mangkunegara (2017), komunikasi memiliki sejumlah indikator yang dapat menggambarkan sejauh mana proses penyampaian pesan berlangsung secara efektif dalam suatu organisasi. Indikator-indikator tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Keberhasilan kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh seberapa mudah individu tersebut memperoleh informasi yang dibutuhkan. Dalam konteks komunikasi organisasi, kemudahan akses terhadap informasi akan mempermudah proses pertukaran ide, gagasan, maupun pemahaman antarindividu. Apabila suatu sistem komunikasi memungkinkan setiap anggota organisasi untuk menerima informasi secara cepat, jelas, dan akurat, maka hal tersebut dapat menciptakan kelancaran dalam pelaksanaan tugas serta meningkatkan koordinasi antarbagian. Dengan demikian, kemudahan

memperoleh informasi menjadi faktor penting dalam menciptakan arus komunikasi yang efisien dan produktif di lingkungan kerja.

2. Intensitas komunikasi

Frekuensi atau tingkat intensitas komunikasi yang tinggi menunjukkan adanya interaksi yang aktif di antara anggota organisasi. Semakin sering terjadi percakapan, diskusi, atau tukar pendapat, maka semakin besar pula peluang terjalinnya hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang berlangsung secara intensif memungkinkan setiap individu memahami peran dan tanggung jawab masing-masing, sehingga dapat menghindari kesalahpahaman yang mungkin terjadi. Dalam organisasi, intensitas komunikasi yang baik akan mendukung koordinasi dan kerja sama yang solid antarpegawai maupun antara pimpinan dan bawahan.

3. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengacu pada sejauh mana pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat diterima dan dipahami oleh komunikan sebagaimana maksud sebenarnya. Menurut Mangkunegara, komunikasi yang efektif seringkali bersifat arus langsung, yaitu dilakukan secara tatap muka antara pengirim dan penerima pesan. Melalui komunikasi langsung, komunikan dapat dengan mudah menangkap makna pesan yang disampaikan karena adanya kejelasan ekspresi, bahasa tubuh, dan umpan balik yang segera. Komunikasi yang efektif memungkinkan pesan tersampaikan tanpa distorsi, sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan.

4. Tingkat pemahaman pesan

Indikator ini berkaitan dengan sejauh mana penerima pesan mampu memahami isi pesan yang dikirimkan oleh komunikator. Pemahaman yang baik sangat dipengaruhi oleh cara penyampaian, bahasa yang digunakan, serta konteks situasi komunikasi. Apabila komunikasi dilakukan secara jelas dan terbuka, maka penerima pesan akan lebih mudah menginterpretasikan makna yang dimaksud. Sebaliknya, pesan yang disampaikan secara ambigu atau tidak sistematis dapat menimbulkan kesalahan persepsi. Oleh karena itu, penting bagi komunikator untuk memastikan bahwa pesan yang dikomunikasikan dapat diterima dan dipahami sesuai dengan tujuan awal penyampaian.

5. Perubahan sikap

Komunikasi yang berhasil bukan hanya sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga mampu memengaruhi perilaku dan sikap penerimanya. Setelah pesan dipahami dengan baik, penerima biasanya akan menunjukkan respons tertentu yang mencerminkan adanya perubahan sikap, baik dalam bentuk peningkatan motivasi, kepatuhan terhadap arahan, maupun penyesuaian perilaku sesuai pesan yang diterima. Dengan demikian, perubahan sikap menjadi salah satu ukuran keberhasilan komunikasi karena menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan memiliki dampak nyata terhadap individu atau kelompok penerima.

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu dorongan atau kekuatan yang timbul dari dalam diri individu maupun dari faktor luar yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Muslih dan Zamara (2022), Motivasi merupakan suatu proses pembentukan perilaku yang tercermin melalui berbagai aktivitas atau tindakan seseorang yang muncul akibat proses psikologis. Proses ini dapat dipengaruhi oleh faktor internal (*intrinsik*) maupun eksternal (*ekstrinsik*) yang mendorong individu untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

Menurut Amirullah (2015), motivasi merupakan proses psikologis yang berperan dalam meningkatkan serta mengarahkan perilaku seseorang agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Siagian (2013) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang berupaya seoptimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena ia meyakini bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan juga akan berdampak positif terhadap terpenuhinya kepentingan pribadi para anggotanya. Selanjutnya, Manullang (2014) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai sesuatu yang diharapkannya.

Menurut M. S. P. Hasibuan (2017), motivasi merupakan suatu proses pemberian dorongan atau kekuatan yang mampu menumbuhkan semangat kerja

seseorang, sehingga individu tersebut bersedia untuk bekerja sama, melaksanakan tugasnya secara efektif, serta berupaya secara maksimal agar tujuan dan kepuasan kerja dapat tercapai.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Suryani dan Khair (2019), motivasi merupakan suatu proses psikologis yang terjadi dalam diri individu dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Sutrisno (2012), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal yang berasal dari dalam maupun luar diri pegawai. Motivasi kerja muncul sebagai hasil dari kombinasi kekuatan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk memilih tindakan serta perilaku tertentu. Secara ideal, dorongan tersebut akan mengarahkan individu untuk bertindak sesuai dengan tujuan serta pencapaian yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Sunyoto (2015), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja seseorang, yaitu:

1. Prestasi kerja, di mana hasil kerja yang baik menjadi dasar penting dalam pengembangan karier seorang pegawai.
2. Promosi, yang mencerminkan peningkatan tanggung jawab, status, dan penghargaan finansial bagi pegawai yang berprestasi.
3. Pekerjaan itu sendiri, karena setiap individu memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan dan menunjukkan kinerja terbaiknya dalam pekerjaan yang diemban.

Sementara itu, Sumardjo dan Priansa (2018) menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Konsep diri, yaitu cara pegawai menilai dan memandang dirinya dalam menjalankan tugas.
2. Kondisi pegawai, mencakup aspek fisik dan psikologis yang dapat mendorong atau menurunkan semangat kerja.
3. Cita-cita dan aspirasi, yaitu target atau tujuan yang ingin dicapai sebagai bentuk motivasi pribadi.
4. Keluarga dan kebudayaan, karena lingkungan sosial seperti orang tua dan teman dapat membentuk dorongan untuk berprestasi.
5. Pengakuan dan prestasi, di mana penghargaan atau perhatian dari pimpinan dan rekan kerja mampu meningkatkan semangat kerja.
6. Kondisi lingkungan, baik dari keluarga, organisasi, maupun masyarakat, yang dapat berpengaruh terhadap motivasi individu.
7. Upaya pimpinan dalam memotivasi pegawai, yakni strategi dan pendekatan pimpinan dalam membangkitkan semangat kerja bawahannya.
8. Jenis kelamin, karena dalam beberapa situasi pekerjaan, faktor gender masih memengaruhi tingkat motivasi dan kesempatan berprestasi.

2.1.5.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017), dimensi serta indikator motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Kerja keras, yaitu sikap seseorang dalam menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh tanpa mudah menyerah sebelum target tercapai, serta selalu berupaya memberikan hasil terbaik dari setiap kegiatan yang dilakukan.
2. Orientasi masa depan, menggambarkan kemampuan individu dalam mengantisipasi serta mempersiapkan diri terhadap kemungkinan dan peluang di masa mendatang demi mencapai keberhasilan.
3. Tingkat cita-cita yang tinggi, yaitu dorongan kuat dari dalam diri seseorang untuk terus meningkatkan kemampuan dan mencapai tujuan yang lebih baik.
4. Orientasi tugas atau sasaran, menunjukkan fokus individu terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian target yang telah ditetapkan.
5. Usaha untuk maju, merupakan semangat seseorang untuk terus berkembang menuju arah yang lebih baik dalam kehidupan maupun kariernya.
6. Ketekunan, yaitu konsistensi dan kesungguhan dalam berupaya mencapai tujuan tanpa mudah menyerah, meskipun menghadapi berbagai hambatan.
7. Rekan kerja yang dipilih oleh para ahli, menggambarkan kemampuan seseorang dalam menentukan atau memilih mitra kerja yang kompeten agar dapat mendukung produktivitas dan keberhasilan kerja.
8. Pemanfaatan waktu, menunjukkan kemampuan individu dalam mengatur dan menggunakan waktu secara efektif untuk mencapai tujuan hidup maupun pekerjaan.

Selanjutnya, indikator – indikator motivasi kerja menurut Afandi (2018) yaitu:

1. Balas Jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima karyawan karena jasa yang dilibatkan pada organisasi, seperti : Pemberian hadiah atau reward dan Promosi jabatan

2. Kondisi Kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi Kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk setiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain yang berbeda.

5. Pengakuan dari atasan dan pekerjaan itu sendiri

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawannya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau ditolak.

2.2 Penelitian Terdahulu

Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Fachrezi dan Khair (2020)	Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Komunikasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja	Komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi; motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja.
Prabowo et al. (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Turnover Intention	Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap turnover intention; beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan; kepuasan kerja tidak memoderasi hubungan keduanya.
Samosir et al. (2024)	Pengaruh	Komunikasi, Pelatihan,	Komunikasi

	Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Komitmen	Komitmen, Kinerja	berpengaruh signifikan terhadap kinerja; pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja; komitmen memediasi pengaruh pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja.
Nurhasanah et al. (2022)	Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Etika Kerja, Budaya Organisasi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	Etika kerja, budaya organisasi, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja; kepuasan kerja memediasi hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja.
Farisi et al. (2020)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PELNI (Persero) Cabang Medan	Etika Kerja, Budaya Organisasi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; kontribusi kedua variabel terhadap kinerja sebesar 48,6%.
Harahap dan	Pengaruh Motivasi,	Motivasi, Disiplin,	Motivasi, disiplin,

Tirtayasa (2020)	Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Kepuasan Kerja, Kinerja	dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan.
Suhanta et al. (2022)	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja	Kepemimpinan, Komunikasi, Lingkungan Kerja, Kinerja	Kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja.
Ginting dan Pancasasti (2022)	Pengaruh Beban kerja dan Stres kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. BCA Multifinance	Beban Kerja, Stres Kerja, Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sedangkan stres kerja berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai.
Murdika (2021)	Pengaruh Stres Kerja, Beban kerja, Lingkungan kerja	Stres Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai	Stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

	<p>terhadap Kinerja Pegawai PT. Jasa Marga (Persero) TBK Cabang Balmera</p>		<p>terhadap kinerja pegawai. Beban kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>
<p>Tinambunan (2022)</p>	<p>Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.</p>	<p>Beban Kerja, Stres Kerja, Kinerja Pegawai</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam lingkungan organisasi, setiap pegawai dituntut untuk mematuhi peraturan serta standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Namun demikian, dalam praktiknya organisasi juga perlu memperhatikan kondisi dan kemampuan kerja pegawai agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai dengan lebih mudah. Umumnya, organisasi hanya berfokus pada hasil dari penerapan peraturan tanpa memperhatikan proses yang terjadi di dalamnya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi tersendiri dalam mencapai tujuan dengan cara meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, akan tercipta keselarasan antara organisasi dan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Neksen et al., 2021).

Beban kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang saling memengaruhi. Dalam sebuah organisasi, penempatan posisi yang tepat bagi pegawai perlu mempertimbangkan beban kerja yang ada. Hal ini bertujuan agar pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan mampu meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien (Rolos et al., 2018). Ketika pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan, maka mereka akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk menghasilkan hasil kerja yang optimal bagi organisasi.

Seringkali, pegawai dihadapkan pada tuntutan untuk menyelesaikan beberapa tugas sekaligus dalam waktu yang bersamaan. Kondisi tersebut memerlukan alokasi waktu, tenaga, dan sumber daya yang cukup. Jika sumber daya yang tersedia terbatas, maka hal ini dapat menurunkan kinerja pegawai. Akibatnya, muncul berbagai permasalahan seperti menurunnya daya tahan fisik, meningkatnya tekanan, serta munculnya perasaan cemas dan tegang. Keadaan tersebut membuat pegawai sulit berkonsentrasi dan kehilangan rasa puas terhadap pekerjaan. Hal ini dapat menghambat munculnya sikap positif terhadap pekerjaan. Oleh sebab itu, organisasi perlu melakukan evaluasi dan pengukuran terhadap beban kerja agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja melalui perbaikan manajemen kepegawaian (Arfani, 2018).

Menurut Shah et al. (2011), beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Tingginya beban kerja menjadikan penilaian kinerja oleh atasan sangat penting karena berkaitan dengan hasil kerja dan pemberian bonus bagi pegawai. Sementara itu, penelitian Artadi (2015) juga menemukan bahwa beban kerja yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, di mana tekanan kerja dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan hasil kerjanya.

2.3.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi pada dasarnya merupakan proses penyampaian gagasan, ide, atau pikiran dari seseorang kepada orang lain. Gagasan tersebut diolah menjadi sebuah pesan yang dikirimkan melalui saluran atau media tertentu agar dapat diterima dan

dipahami oleh penerima pesan. Setelah pesan diterima, penerima kemudian memberikan tanggapan atau umpan balik kepada pengirim. Melalui tanggapan tersebut, pengirim pesan dapat menilai sejauh mana pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan seberapa efektif komunikasi yang telah terjadi. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfokus pada proses penyampaian pesan semata, melainkan juga pada pemahaman dan respon yang timbul setelah pesan tersebut diterima (Hardjana, 2003).

Dalam lingkungan organisasi pemerintahan, termasuk pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai menjadi kunci dalam menjaga koordinasi, memperlancar arus informasi, serta menciptakan pemahaman yang sama dalam menjalankan program kerja yang telah direncanakan. Melalui komunikasi yang terbuka dan dua arah, pegawai dapat memahami dengan jelas arahan pimpinan, kebijakan yang sedang dijalankan, serta target yang harus dicapai oleh biro.

Selain itu, komunikasi yang baik juga mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis di antara sesama pegawai. Hal ini dapat meningkatkan rasa saling percaya, memperkuat kerja sama tim, serta menumbuhkan motivasi untuk bekerja dengan lebih optimal. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik internal, dan menurunkan semangat kerja

pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja Biro Perekonomian Setda Provsu secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hendriani dan Hariyandi, 2014) menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin efektif komunikasi yang terjalin di lingkungan kerja, maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Komunikasi yang terarah membantu pegawai memahami tanggung jawab dan tugasnya, meningkatkan koordinasi antarbagian, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Komunikasi yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas, serta memperkuat kerja sama antarpegawai. Dengan demikian, hipotesis yang dapat diajukan adalah bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara.

2.3.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2012), beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan tekanan psikologis dan fisik yang menyebabkan penurunan motivasi kerja karena individu merasa tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan organisasi.

Menurut (Robbins dan Judge, 2017), beban kerja yang proporsional dapat menjadi sumber motivasi karena memberikan kesempatan kepada pegawai untuk

menunjukkan kemampuan dan memperoleh penghargaan. Apabila beban kerja yang diberikan terlalu besar dan tidak sebanding dengan kemampuan serta waktu yang dimiliki pegawai, maka hal tersebut dapat menyebabkan penurunan semangat kerja. Sejumlah penelitian sebelumnya juga telah meneliti hubungan antara beban kerja dengan motivasi kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anita et al. (2013), Jawad dan Iqbal (2018), serta Robbaq dan Siswanto (2015) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

2.3.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Mulyana (2014), komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari satu pihak ke pihak lain untuk menciptakan saling pengertian. Dalam konteks kerja, komunikasi yang efektif membantu menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan motivasi pegawai.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi yang efektif dapat memperkuat koordinasi dan kepercayaan antarindividu dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang dikemukakan oleh Sundarsi dan Wardiningsih (2012) serta Martin et al. (2017) yang menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa pegawai menerapkan gaya komunikasi yang mampu meningkatkan semangat dan motivasi mereka dalam bekerja. Meskipun beban kerja yang dihadapi cukup berat, hal tersebut dapat diatasi melalui komunikasi yang efektif antarpegawai, sehingga mampu

memperkuat motivasi kerja. Temuan ini juga mendukung pandangan Hamzah (2014) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan mendasar yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku lebih baik. Dengan kata lain, motivasi timbul ketika individu memiliki dorongan dari dalam dirinya yang dipengaruhi oleh hubungan komunikasi yang positif dengan rekan kerja di lingkungan kerja.

2.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Bismala et al. (2017), motivasi merupakan suatu kekuatan dalam diri individu yang menimbulkan tingkat ketekunan, keuletan, dan antusiasme seseorang dalam melaksanakan berbagai aktivitas kerja. Kekuatan tersebut dapat bersumber dari faktor internal, seperti kebutuhan, keinginan, dan tujuan pribadi, maupun dari faktor eksternal, seperti penghargaan, kondisi lingkungan kerja, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja. Dengan adanya motivasi, individu terdorong untuk bertindak dan berupaya mencapai hasil yang lebih baik sesuai dengan harapan organisasi.

Hasil-hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan hubungan yang konsisten antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rizal dan Radiman (2019), Darmin dan Kaseng (2015), Saripuddin dan Handayani (2017), Jufrizen (2017), Jufrizen dan Pulungan (2017), (Astuti dan Suhendri, 2019), Farisi et al. (2020), Wahyudi dan Tupti (2019), Astuti dan Lesmana (2018), Prayogi dan Nursidin (2018), J. S. Hasibuan dan Handayani (2018), Gultom (2014), serta Tanjung (2015), ditemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa ketika pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, memiliki tanggung jawab yang kuat terhadap tugasnya, serta berusaha mencapai hasil kerja yang maksimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan produktivitas, kedisiplinan, dan efektivitas kerja pegawai.

Secara umum, hasil penelitian para ahli tersebut menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan penghargaan yang layak, serta memperhatikan kebutuhan psikologis pegawai agar motivasi kerja mereka tetap terjaga dan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.3.6 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Beban kerja memiliki pengaruh penting terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Beban kerja yang diberikan kepada pegawai harus seimbang dengan kemampuan, waktu, dan sumber daya yang dimiliki agar tidak menimbulkan tekanan berlebihan. Menurut Robbins dan Judge (2017), beban kerja yang sesuai dengan kapasitas individu dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan tantangan positif, sehingga memunculkan dorongan intrinsik untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, jika beban kerja yang diterima terlalu tinggi dan tidak realistis, maka akan menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, yang pada akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai.

Motivasi kerja sendiri berperan sebagai dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaannya. Hamzah (2014) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan dasar yang mendorong individu untuk bertindak laku dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik sesuai dengan harapan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang optimal karena mereka terdorong untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan semangat yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah akan membuat pegawai bekerja secara pasif, tidak berinisiatif, dan kurang produktif.

Dalam konteks hubungan tidak langsung, motivasi berperan sebagai variabel mediasi antara beban kerja dan kinerja pegawai. Artinya, beban kerja yang dikelola dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi tersebut akan mendorong peningkatan kinerja. Namun, jika beban kerja terlalu berat tanpa adanya dukungan maupun komunikasi yang efektif, motivasi kerja dapat menurun dan berdampak pada rendahnya hasil kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Lesva et al. (2022) menemukan bahwa beban kerja yang diberikan secara proporsional dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, sedangkan Rizal dan Radiman (2019) membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Beban kerja yang seimbang dan sesuai dengan kemampuan individu mampu menjadi sumber motivasi yang

mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan produktif. Sebaliknya, apabila beban kerja terlalu tinggi dan tidak disertai motivasi yang memadai, maka akan menurunkan semangat, kepuasan, serta efektivitas kerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengaturan beban kerja yang proporsional dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar motivasi dan kinerja pegawai dapat tercapai secara optimal.

2.3.7 Pengaruh komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Komunikasi merupakan elemen penting dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif dan harmonis di lingkungan organisasi. Melalui komunikasi yang baik, pesan, informasi, serta instruksi dapat tersampaikan secara jelas dari pimpinan kepada bawahan maupun antarpegawai. Proses komunikasi yang efektif tidak hanya meminimalkan kesalahpahaman, tetapi juga berperan besar dalam membangun semangat kerja dan motivasi pegawai. Menurut Mulyana (2014), komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan tujuan menciptakan saling pengertian. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang berjalan baik dapat meningkatkan keterlibatan, kebersamaan, serta keinginan pegawai untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan didasari rasa saling menghargai akan menumbuhkan motivasi kerja. Pegawai yang merasa didengarkan dan dihargai cenderung memiliki dorongan yang kuat untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif membantu

membangun kepercayaan, memperkuat koordinasi, serta meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif. Ketika seorang pemimpin mampu berkomunikasi dengan jelas dan memberikan umpan balik yang membangun, maka pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, karena mereka memahami peran dan tanggung jawabnya secara lebih baik.

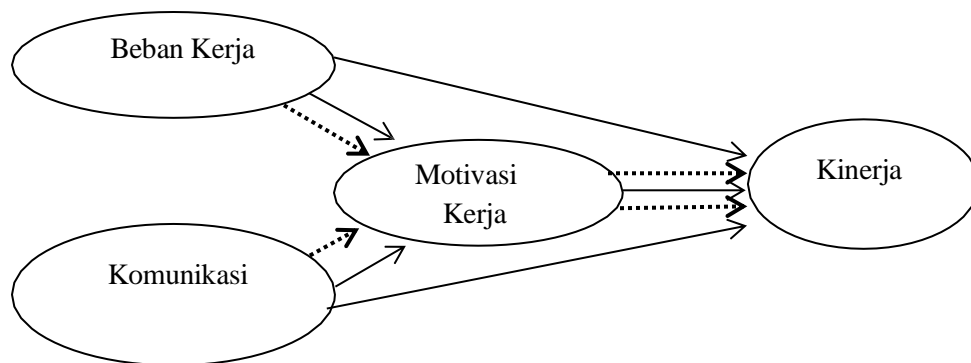
Motivasi kerja dalam hal ini menjadi variabel perantara (mediasi) antara komunikasi dan kinerja pegawai. Artinya, komunikasi yang baik dapat menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang tinggi selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Hamzah (2014) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai hasil yang lebih baik. Dengan adanya motivasi, individu akan terdorong untuk bekerja dengan penuh semangat, disiplin, dan tanggung jawab. Sebaliknya, apabila komunikasi dalam organisasi tidak berjalan dengan baik, misalnya pesan tidak tersampaikan dengan jelas atau kurang adanya umpan balik dari atasan, maka motivasi pegawai dapat menurun, yang berdampak pada menurunnya kinerja.

Hasil penelitian terdahulu turut memperkuat hubungan antara komunikasi, motivasi, dan kinerja. Sundarsi dan Wardiningsih (2012) serta Martin et al. (2017) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Mereka menjelaskan bahwa gaya komunikasi yang positif mampu meningkatkan rasa percaya diri, tanggung jawab, serta semangat kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi yang diterapkan di tempat kerja, maka semakin tinggi pula motivasi yang dirasakan oleh pegawai.

Dengan demikian, komunikasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Komunikasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian pesan, tetapi juga menjadi alat untuk menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, serta semangat kerja dalam diri pegawai. Ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi akibat komunikasi yang baik, maka kinerja mereka akan meningkat, dan tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka pemikiran teoritis yang menjadi dasar dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui model pada gambar berikut :



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu dugaan atau jawaban sementara terhadap permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Disebut jawaban sementara karena hipotesis ini didasarkan pada landasan teori yang relevan. Berdasarkan perumusan masalah serta kerangka konseptual yang telah dibuat sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
2. Ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
3. Ada pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
4. Ada pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
5. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provsu
6. Ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja pada Biro Perekonomian Setda Provsu
7. Ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja pada Biro Perekonomian Setda Provsu

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara dua variabel atau lebih. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berupaya menjelaskan pengaruh variabel bebas yaitu beban kerja (X_1) dan komunikasi (X_2) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening* yaitu motivasi kerja (Z), yang hasilnya dinyatakan dalam bentuk angka serta diolah menggunakan teknik statistik. Menurut Sugiyono (2019) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal eksplanatori. Penelitian kausal eksplanatori merupakan jenis penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat, yaitu menguji dan menjelaskan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Dalam penelitian ini, pendekatan kausal eksplanatori digunakan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah

dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu secara empiris melalui analisis statistik inferensial.

Pengujian hubungan antar variabel dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS), yang mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel laten secara simultan serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar konstruk penelitian.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan langkah yang dilakukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penelitian berdasarkan konsep yang berhubungan dengan permasalahan yang dikaji, sehingga dapat mempermudah pemahaman serta pelaksanaan penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.2.1. Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menggambarkan tingkat kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

Tabel 3.1

Indikator Kinerja

Variabel	Indikator	Skala	Sumber
Kinerja pegawai (Y)	1. Kualitas kerja	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Robbins, 2016)
	2. Kuantitas kerja	Likert	(Mangkunegara, 2014)

			dan Robbins, 2016)
	3. Tanggung jawab	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Robbins, 2016)
	4. Kerja sama	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Robbins, 2016)
	5. Inisiatif	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Robbins, 2016)

3.2.2. Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2014), beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan seseorang dalam menerima atau menyelesaikan tugas yang diberikan dalam waktu yang telah ditentukan, baik dari segi fisik maupun mental.

Tabel 3.2

Indikator Beban Kerja

Variabel	Indikator	Skala	Sumber
Beban Kerja (X1)	1. Beban waktu	Likert	(Tarwaka, 2014 dan Achmad, 2012)
	2. Beban usaha mental	Likert	(Tarwaka, 2014 dan Achmad, 2012)
	3. Beban tekanan psikologis	Likert	(Tarwaka, 2014 dan Achmad, 2012)

3.2.3. Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2017), komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain sehingga pesan yang disampaikan dapat dimengerti oleh penerima pesan. Komunikasi juga merupakan proses penyampaian

gagasan, ide, atau perasaan kepada orang lain dengan tujuan untuk memperoleh kesamaan makna dan pemahaman.

Tabel 3.3

Indikator Komunikasi

Variabel	Indikator	Skala	Sumber
Komunikasi (X2)	1.Kemudahan dalam memperoleh informasi	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Umam, 2012)
	2.Intensitas komunikasi	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Umam, 2012)
	3.Efektivitas komunikasi	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Umam, 2012)
	4.Tingkat pemahaman pesan	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Umam, 2012)
	5.Perubahan sikap	Likert	(Mangkunegara, 2014 dan Umam, 2012)

3.2.4. Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017), motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri individu maupun dari luar individu untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong utama yang mengarahkan perilaku pegawai agar berprestasi dan meningkatkan kinerja.

Tabel 3.4

Indikator Motivasi Kerja

Variabel	Indikator	Skala	Sumber
Motivasi Kerja (Z)	1.Kerja keras	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)

	2. Orientasi masa depan	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)
	3. Tingkat cita-cita yang tinggi	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)
	4. Orientasi tugas/sasaran	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)
	5. Usaha untuk maju	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)
	6. Ketekunan	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)
	7. Rekan kerja yang dipilih oleh para ahli	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)
	8. Pemanfaatan waktu	Likert	(Mangkunegara, 2017 dan Afandi, 2018)

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Gubernur Sumatera Utara Di Biro Perekonomian Setda Provsu yang beralamat di Jl. Pangeran Diponegoro No. 30, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2. Waktu Penelitian

Tabel 3.5

Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Juli 2025				Agustus 2025				Oktober 2025				Desember 2025				April 2026			
		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	Pembuatan tugas akhir																				
4	Bimbingan Tugas																				

11	MULIA SASTRIANI, A.Md NIP. 19800927 200903 2 005 (III/b)	Pengelola Data
12	AMBANI ROMASI NAIBAHU, A.Md NIP. 19891227 201101 2 001 (III/b)	Pengelola Data Pelaksanaan Program dan Anggaran
13	FERDI ICHSAN SIREGAR, S.Tr.IP NIP. 200007102023081001 (III/a)	Analisis Ekonomi Kreatif
14	TERRY THERESIA TURNIP, S.Tr.IP NIP. 200111212023082001 (III/a)	Analisis Konten Media Sosial
15	LISBETH JULIANA PURBA, S.E. NIP. 19730725 199803 2 001 (III/d)	Analisis Pemanfaatan Energi
16	SEFTI MONITA SIBURIAN, A.Md NIP. 19820911 201001 2 002 (III/b)	Pengelola Data
17	DANIEL RICARDO SIAGIAN, S.STP NIP. 19940914 201609 1 001 (III/c)	Analisis Peningkatan Usaha Pertanian dan Agrobisnis
18	HELENA THEODORA SEMBIRING, S.Sos, M.E. NIP. 19780328 200502 2 002 (IV/a)	Pengevaluasi Program dan Kinerja
19	YESSI KRISTINA SIHITE, S.Sos NIP. 198710182010012019 (III/d)	Pengevaluasi Program dan Kinerja
20	EDDY NUR, S.H. NIP. 19680221 198909 1 001 (III/d)	Pengevaluasi Program dan Kinerja
21	RAHMAWATI, S.E. NIP. 19750926 200801 2 001 (III/d)	Penelaah Perkembangan BUMD
22	DEDY HUTAGALUNG, S.Kom NIP. 19870725 201001 1 007 (III/b)	Penelaah Perkembangan BUMD
23	HABIB AULIA HAFIDZ SITORUS, S.Tr.IP NIP. 200106072023081002 (III/a)	Penelaah Perkembangan BUMD
24	AYSIAH RAMADHANI, S.Kom NIK. 1207055404900001	Operator Komputer
25	AYU FRANSISKA TARIGAN, S.M. NIK. 1271214208940001	Operator Komputer
26	RAYSA MUHARRANI, S.E. NIK. 1471114606960061	Operator Komputer
27	M. ABDUL GANI, S.Kom NIK. 1271140108960002	Operator Komputer
28	RICARDO ANDREAS SITOMPUL, S.Kom NIK. 1271191205940003	Operator Komputer
29	NORMAN HUTAPEA NIK. 1271090708770004	Staf Pendukung
30	MHD ARWANSYAH NIK. 1207053103000002	Staf Pendukung

Sumber : Biro Perekonomian Setda Provsu

3.4.2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi dijadikan sampel atau disebut dengan sampel jenuh (sensus). Namun, apabila populasinya lebih dari 100 orang, maka dapat diambil sebesar 10–15% atau 20–25% dari jumlah populasinya (Arikunto, 2012). Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengambil 100% dari jumlah populasi, yaitu sebanyak 30 orang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu cara pengambilan data atau informasi dalam suatu penelitian. Adapun metode dalam pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui:

1. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar isian atau daftar pertanyaan yang telah disiapkan dan disusun sedemikian rupa sehingga calon responden hanya tinggal mengisi atau menandainya dengan mudah dan cepat. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.7 Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

2. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data sekunder berupa data pegawai, struktur organisasi, laporan kehadiran, dan laporan kinerja.

3.6. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLS-SEM). Teknik ini digunakan untuk melakukan analisis jalur (*path analysis*) dengan melibatkan variabel laten. Menurut Ghozali dan Latan (2015), PLS-SEM termasuk dalam generasi kedua dari analisis multivariat yang mampu secara simultan menguji model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji hubungan kausalitas atau hipotesis penelitian melalui model prediksi.

Tujuan utama penggunaan metode *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk melakukan prediksi hubungan antar konstruk dan membantu peneliti memperoleh nilai variabel laten yang berfungsi untuk memperkirakan hubungan tersebut. Variabel laten sendiri merupakan kombinasi linear dari indikator-indikatornya. Nilai pembobot

(*weight estimate*) diperoleh berdasarkan spesifikasi *inner* model (hubungan antar variabel laten) dan *outer* model (hubungan antara indikator dan konstraknya). Proses ini bertujuan untuk meminimalkan *residual variance* dari variabel dependen, baik pada tingkat variabel laten maupun indikatornya.

Metode PLS dikenal sebagai teknik analisis yang *powerful* karena tidak banyak memerlukan asumsi statistik, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal multivariat. Selain itu, indikator dengan skala kategori, ordinal, interval, maupun rasio dapat digunakan secara bersamaan dalam satu model. Pengujian terhadap model struktural dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4 for Windows. Dalam metode PLS, analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer* model menggambarkan hubungan antara indikator (*variabel manifest*) dengan variabel laten (Sarwono dan Narimawati, 2015). Tujuan dari evaluasi model pengukuran adalah untuk menilai validitas dan reliabilitas setiap konstruk. Penentuan model pengukuran didasarkan pada definisi operasional variabel, apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Suatu penelitian dinyatakan valid apabila data yang dikumpulkan sesuai dengan kondisi sebenarnya pada objek penelitian.

Evaluasi *outer* model juga berfungsi untuk menilai ketepatan jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner. Model pengukuran dengan indikator

reflektif diuji menggunakan *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

a. Uji *Convergent Validity*

Convergent Validity digunakan untuk memastikan bahwa seperangkat indikator benar-benar menggambarkan variabel laten yang sama (Sarwono dan Narimawati, 2015). Indikator reflektif dinilai berdasarkan nilai *loading factor*. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2021), nilai *loading factor* yang baik adalah $> 0,70$, namun nilai $> 0,50$ masih dapat diterima. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga harus $> 0,50$. Jika nilai AVE melebihi batas tersebut, maka indikator dinyatakan valid secara konvergen.

Average Variance Extracted (AVE) merupakan rata-rata persentase varian yang dijelaskan oleh indikator terhadap konstruk atau variabel laten yang diukurnya. Nilai ini diperoleh melalui hasil estimasi *loading standardized* dari indikator pada proses iterasi algoritma dalam metode PLS. Semakin tinggi nilai AVE, semakin besar proporsi varian indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten tersebut, sehingga menunjukkan tingkat validitas konvergen yang lebih baik.

b. Uji *Discriminant Validity*

Discriminant Validity merupakan uji tambahan yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain, atau dengan kata lain indikator yang digunakan tidak bersifat *unidimensional*

(Ghozali, 2016) Uji ini bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya dalam model penelitian.

Menurut Ghozali (2016), validitas diskriminan pada indikator reflektif dapat dinilai melalui nilai *cross loading*, di mana setiap indikator diharapkan memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Nilai *cross loading* yang baik umumnya $> 0,70$.

Selain itu, uji *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE (*Square Root of AVE*) dari masing-masing konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Berdasarkan kriteria Fornell dan Larcker dalam Ghozali (2021), *discriminant validity* dinyatakan baik apabila nilai akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model.

c. Uji *Composite Reliability*

Selain pengujian validitas, *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLS-SEM) juga melakukan pengujian terhadap reliabilitas konstruk untuk memastikan konsistensi internal antar indikator. Dalam metode PLS, pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Namun, menurut Ghozali (2021), nilai *Cronbach's Alpha* cenderung memberikan estimasi reliabilitas yang lebih rendah karena sensitif terhadap jumlah

indikator. Oleh karena itu, *Composite Reliability* (CR) lebih direkomendasikan dalam pengujian reliabilitas konstruk.

Dalam penelitian dengan pendekatan *confirmatory*, nilai *Composite Reliability* yang baik adalah $> 0,70$, sedangkan untuk penelitian *exploratory*, nilai antara $0,60 - 0,70$ masih dianggap dapat diterima. Nilai CR yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel laten.

3.6.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural, atau sering disebut juga *inner model*, merupakan model yang menjelaskan hubungan antar variabel laten dalam suatu penelitian (Sarwono, 2020). Model ini digunakan untuk menguji dan memprediksi hubungan kausalitas (sebab-akibat) antar variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung tetapi direpresentasikan oleh indikator-indikatornya. Dengan demikian, model struktural menggambarkan keterkaitan antar konstruk laten berdasarkan landasan teori yang mendasari penelitian.

Tujuan utama dari pengujian model struktural (*inner model*) adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Pengujian ini dilakukan dengan menganalisis beberapa ukuran utama, yaitu nilai *R-Square* (R^2), *Q² Predictive Relevance*, dan *Goodness of Fit Index (Quality Indexes)*, yang masing-masing berfungsi untuk menilai kualitas model struktural yang dihasilkan.

a. *R-Square* (R^2)

Nilai *R-Square* (R^2) digunakan untuk menilai tingkat kekuatan prediksi dari model struktural, khususnya terhadap variabel laten endogen (variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model). Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar proporsi *varians* variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (variabel bebas).

Interpretasi nilai R^2 dibedakan menjadi tiga kategori (Sarwono, 2020):

1. Nilai $R^2 = 0,75$ menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang kuat.
2. Nilai $R^2 = 0,50$ menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang moderat.
3. Nilai $R^2 = 0,25$ menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang lemah.

Dengan demikian, semakin besar nilai *R-Square*, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam konteks *Partial Least Square* (PLS), nilai R^2 juga mencerminkan besarnya varian dari variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh model yang dibangun. Selain itu, untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, dapat digunakan nilai f^2 (*effect size*) yang dihitung dengan rumus tertentu.

Dimana R^2 *include* dan R^2 *exclude* adalah *R-Square* dari variabel laten endogen ketika *predictor* variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural.

b. *Variance Inflation Factor* (VIF)

Variance inflation factor merupakan pengujian kolinearitas yang digunakan untuk membuktikan korelasi antar variabel. jika terdapat korelasi yang kuat berarti model korelasi mengandung masalah.

Apabila nilai $VIF > 5,00$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model. Sebaliknya, jika nilai $VIF < 5,00$, hal ini menunjukkan bahwa terjadi kolinearitas antar variabel, yang berarti beberapa variabel independen memiliki korelasi yang cukup kuat satu sama lain. Dengan demikian, pengujian VIF penting dilakukan agar model yang dihasilkan dapat dipercaya dan memiliki kemampuan prediktif yang baik.

c. *Goodness of Fit Index / Quality Indexes*

Goodness of Fit (GoF) Index merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai kecocokan keseluruhan model (model *fit*) dalam analisis *Partial Least Square* (PLS). Indeks ini menggambarkan sejauh mana model yang dibangun mampu merepresentasikan hubungan antara variabel eksogen (variabel bebas) dan variabel endogen (variabel terikat).

Penilaian *Goodness of Fit* (GoF) dapat dilihat melalui nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), yang menunjukkan seberapa baik model empiris sesuai dengan data yang diobservasi. Nilai SRMR yang lebih rendah menunjukkan tingkat kecocokan model yang lebih baik.

Menurut kriteria penilaian *GoF*, terdapat tiga kategori utama (Sarwono, 2020):

1. Nilai $GoF = 0,10$ menunjukkan kecocokan model rendah.
2. Nilai $GoF = 0,25$ menunjukkan kecocokan model sedang.
3. Nilai $GoF = 0,36$ menunjukkan kecocokan model tinggi.

d. *Path Coefficient Analysis*

Tahap selanjutnya dalam evaluasi model struktural adalah analisis koefisien jalur (*path coefficient analysis*). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model penelitian, apakah hubungan tersebut bersifat positif atau negatif.

Menurut Hair Jr et al. (2016), pengujian *path coefficient* dilakukan dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) menunjukkan arah hubungan antar variabel:

- a). Jika nilai *path coefficient* > 0 , berarti hubungan antar variabel bersifat positif, artinya peningkatan pada satu variabel akan diikuti oleh peningkatan pada variabel lainnya.

b). Sebaliknya, jika *path coefficient* < 0 , maka hubungan antar variabel bersifat negatif, artinya peningkatan pada satu variabel akan menyebabkan penurunan pada variabel lainnya.

Dengan demikian, analisis *path coefficient* membantu peneliti memahami pola hubungan antar konstruk dan menguji apakah hubungan tersebut sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

e. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Uji hipotesis dalam metode PLS-SEM dilakukan dengan teknik *bootstrapping*, yang pertama kali dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Teknik ini digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model penelitian dengan cara melakukan pengambilan sampel berulang (*resampling*) dari data yang ada.

Pengujian ini menggunakan statistik t (*t-statistic*) sebagai dasar pengambilan keputusan. Kelebihan metode *bootstrapping* adalah tidak memerlukan asumsi distribusi normal pada data, sehingga lebih fleksibel digunakan dalam penelitian dengan data yang tidak berdistribusi normal.

Nilai t-statistik yang dihasilkan dari proses *bootstrapping* kemudian dibandingkan dengan nilai t-tabel untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Menurut Ghazali (2021), kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- a). Jika $t\text{-statistik} > 1,96$, maka hubungan antar variabel signifikan (hipotesis diterima).
- b). Jika $t\text{-statistik} < 1,96$, maka hubungan antar variabel tidak signifikan (hipotesis ditolak).

Dengan demikian, uji hipotesis melalui metode *bootstrapping* berfungsi untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar konstruk laten dalam model struktural yang dibangun menggunakan SmartPLS.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang menjadi responden penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, yaitu beban kerja (X1), komunikasi (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS). Jumlah kuesioner yang disebarakan sebanyak 30 kuesioner, dan seluruhnya kembali serta dapat diolah, sehingga tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dalam penelitian ini adalah 100%.

Tabel 4.1 Skala Likert

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Berdasarkan ketentuan skala Likert pada Tabel 4.1 di atas, dapat dipahami bahwa ketentuan tersebut digunakan sebagai dasar dalam penghitungan setiap variabel penelitian. Dengan demikian, setiap jawaban responden terhadap angket penelitian diberikan skor sesuai dengan tingkat persetujuan, di mana skor tertinggi diberi bobot nilai 5 untuk jawaban Sangat Setuju, sedangkan skor terendah diberi bobot nilai 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju.

4.1.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dideskripsikan berdasarkan beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan. Deskripsi karakteristik responden bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil pegawai yang menjadi objek penelitian.

a. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	13	43,3
2	Perempuan	17	56,7
	Jumlah	30	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2 mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa dari total 30 responden, sebanyak 17 orang atau 56,7% adalah perempuan, sedangkan 13 orang atau 43,3% adalah laki-laki. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Biro Perekonomian Setda Provsu lebih didominasi oleh perempuan.

Dominasi responden perempuan ini dapat dipahami mengingat pekerjaan di lingkungan pemerintahan, khususnya pada biro yang menangani administrasi dan pengelolaan bidang perekonomian, menuntut tingkat ketelitian, kerapian, kedisiplinan, serta kemampuan administrasi yang tinggi. Secara umum, pekerjaan yang bersifat administratif dan membutuhkan ketelitian sering kali lebih banyak diminati dan dijalankan oleh perempuan. Oleh karena itu, wajar apabila objek penelitian ini lebih didominasi oleh pegawai perempuan dibandingkan laki-laki.

b. Berdasarkan Usia

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

NO	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21-30 tahun	9	30
2	31-40 tahun	9	30
3	41-50 tahun	12	40
	Jumlah	30	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

berdasarkan Tabel 4.3 mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, diketahui bahwa pegawai dengan rentang usia 41–50 tahun berjumlah 12 orang atau 40%, sedangkan usia 21–30 tahun sebanyak 9 orang atau 30%, dan usia 31–40 tahun sebanyak 9 orang atau 30%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada kelompok usia 41–50 tahun.

Dominasi usia 41–50 tahun menunjukkan bahwa pegawai di Biro Perekonomian berada pada kategori usia produktif dan matang secara pengalaman kerja. Pada rentang usia tersebut, pegawai umumnya telah memiliki pengalaman, pemahaman birokrasi, serta kematangan emosional yang cukup dalam mengelola tugas-tugas pemerintahan. Hal ini penting mengingat pekerjaan di sektor pemerintahan, khususnya dalam pengelolaan bidang perekonomian daerah, menuntut ketelitian, tanggung jawab, serta kemampuan pengambilan keputusan yang baik. Sementara itu, pegawai berusia di bawah 40 tahun yang berjumlah 18 orang (60%) dapat diasumsikan sebagai generasi yang relatif lebih baru dalam lingkungan ASN, kemungkinan merupakan pegawai yang baru diterima atau masih dalam tahap pengembangan karier, sehingga masih dalam proses penyesuaian dan peningkatan kompetensi.

c. Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

NO	Jurusan	Frekuensi	Persentase (%)
1	D1/D3	3	10

2	S1	21	70
3	S2	4	13,3
4	SMA	2	6,7
	Jumlah	30	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4 mengenai karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 yaitu sebanyak 21 orang atau 70%. Selanjutnya, responden dengan pendidikan S2 berjumlah 4 orang atau 13,3%, lalu D1/D3 sebanyak 3 orang atau 10% dan SMA berjumlah 2 orang atau 6,7%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1), yang mencerminkan bahwa sumber daya manusia di Biro Perekonomian memiliki kualifikasi akademik yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

4.1.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.6

Skor Angket Untuk Kinerja Pegawai (Y)

No Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	40	16	53,3	2	6,7	0	0	0	0	30	100%
2	11	36,7	14	46,6	3	10	2	6,7	0	0	30	100%
3	12	40	17	56,7	1	3,3	0	0	0	0	30	100%
4	14	46,6	16	53,3	0	0	0	0	0	0	30	100%
5	18	60	12	40	0	0	0	0	0	0	30	100%
6	7	23,3	16	53,3	7	23,3	0	0	0	0	30	100%
7	10	33,3	16	53,3	3	10	1	3,3	0	0	30	100%

8	10	33,3	12	40	6	20	2	6,7	0	0	30	100%
9	8	26,7	16	53,3	3	10	3	10	0	0	30	100%
10	12	40	11	36,7	7	23,3	0	0	0	0	30	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun (2026)

Dari data tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%.
2. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau sebesar 46,6%, serta sangat setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7%.
3. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 56,7%, dan sangat setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%.
4. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya dapat menyelesaikan volume pekerjaan yang diberikan kepada saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 14 orang atau sebesar 46,6%.
5. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sebagian besar responden

menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang atau sebesar 60%, dan setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%.

6. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, serta sangat setuju sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3%.
7. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya menggunakan fasilitas dan sumber daya kerja secara optimal, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3%.
8. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya bekerja secara efektif untuk mencapai hasil yang maksimal, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%, serta sangat setuju sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3%.
9. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%.
10. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan, sebagian besar responden menjawab

setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%, serta sangat setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7%.

Berdasarkan uraian jawaban dan hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwasannya secara umum pegawai di Biro Perekonomian Setda Provsu memang telah menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini terlihat dari dominasi jawaban setuju dan sangat setuju pada setiap indikator, dimana secara rata-rata sebesar 87–88% responden memberikan penilaian positif terhadap kualitas pekerjaan, kesesuaian dengan standar organisasi, pencapaian target, penyelesaian volume kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, kemandirian, hingga inisiatif dalam bekerja.

Pada beberapa indikator bahkan persentase jawaban positif mencapai di atas 90%, khususnya pada aspek penyelesaian pekerjaan sesuai target, volume pekerjaan, serta ketepatan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah bekerja sesuai dengan standar dan tuntutan organisasi, sehingga kinerja dapat dikategorikan baik hingga sangat baik.

Namun demikian, masih terdapat sekitar 12–13% responden yang memberikan jawaban kurang setuju atau tidak setuju pada beberapa indikator, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan waktu kerja, pemanfaatan fasilitas dan sumber daya, serta inisiatif dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini merupakan hal yang wajar dalam suatu organisasi, mengingat tidak semua pegawai memiliki tingkat kemampuan, motivasi, dan kedisiplinan yang sama.

b. Variabel Beban Kerja (X1)

Tabel 4.7

Skor Angket Untuk Beban Kerja (X1)

No Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	40	16	53,3	2	6,7	0	0	0	0	30	100%
2	8	26,7	17	56,6	5	16,7	0	0	0	0	30	100%
3	8	26,7	16	53,3	3	10	3	10	0	0	30	100%
4	8	26,7	16	53,3	3	10	3	10	0	0	30	100%
5	15	50	9	30	4	13,3	2	6,7	0	0	30	100%
6	8	26,7	17	56,6	5	16,7	0	0	0	0	30	100%
7	12	40	16	53,3	2	6,7	0	0	0	0	30	100%
8	5	16,7	17	56,6	8	26,7	0	0	0	0	30	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun (2026)

Dari data tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%.
2. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Target pekerjaan yang diberikan kepada saya jelas, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 56,6%, serta sangat setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%.
3. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu menyesuaikan diri dengan kondisi pekerjaan yang ada, sebagian besar responden menjawab

setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%.

4. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya dapat menyelesaikan tugas tambahan dengan baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, serta sangat setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%.
5. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya memahami standar pekerjaan yang harus dicapai, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang atau sebesar 50%, dan setuju sebanyak 9 orang atau sebesar 30%.
6. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 56,6%, dan sangat setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%.
7. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu berkonsentrasi dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%.
8. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dengan baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 56,6%, serta sangat setuju sebanyak 5 orang atau sebesar 16,7%.

Berdasarkan uraian jawaban di atas menunjukkan bahwasannya secara umum pegawai di Biro Perekonomian Setda Provsu memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola beban kerja. Secara keseluruhan, apabila dirata-ratakan dari delapan indikator tersebut, sekitar 83,3% responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan variabel beban kerja. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu mencapai target kerja, memahami standar pekerjaan, menyesuaikan diri dengan kondisi kerja, menyelesaikan tugas tambahan, bekerja sesuai waktu yang tersedia, berkonsentrasi dengan baik, serta mengelola tanggung jawab pekerjaan secara cukup optimal.

Namun demikian, masih terdapat sekitar 16,7% responden yang memberikan jawaban kurang setuju atau tidak setuju pada beberapa indikator, khususnya pada aspek pengelolaan tanggung jawab dan kemampuan adaptasi terhadap pekerjaan. Hal ini merupakan kondisi yang wajar dalam suatu organisasi, karena perbedaan kemampuan, pengalaman, serta tingkat daya tahan kerja masing-masing pegawai dapat memengaruhi persepsi terhadap beban kerja.

c. Variabel Komunikasi (X2)

Tabel 4.8

Skor Angket Untuk Komunikasi (X2)

No Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	23,3	20	66,7	3	10	0	0	0	0	30	100%
2	8	26,7	17	56,6	5	16,7	0	0	0	0	30	100%
3	5	16,7	18	60	7	23,3	0	0	0	0	30	100%

4	11	36,7	13	43,3	4	13,3	1	3,3	1	3,3	30	100%
5	6	20	18	60	6	20	0	0	0	0	30	100%
6	6	20	18	60	6	20	0	0	0	0	30	100%
7	6	20	19	63,3	5	16,7	0	0	0	0	30	100%
8	16	53,3	11	36,7	1	3,3	0	0	2	6,7	30	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun (2026)

Dari data tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Informasi yang saya terima disampaikan dengan jelas, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 20 orang atau sebesar 66,7%, dan sangat setuju sebanyak 7 orang atau sebesar 23,3%.
2. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Instruksi kerja yang diberikan mudah dipahami, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 56,6%, serta sangat setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 26,7%.
3. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Informasi yang diberikan kepada saya akurat dan tepat, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 18 orang atau sebesar 60%, dan sangat setuju sebanyak 5 orang atau sebesar 16,7%.
4. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Informasi yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau sebesar 43,3%, dan sangat setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7%.

5. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Penyampaian informasi di tempat kerja berlangsung secara sistematis, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 18 orang atau sebesar 60%, serta sangat setuju sebanyak 6 orang atau sebesar 20%.
6. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya mudah memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 18 orang atau sebesar 60%, dan sangat setuju sebanyak 6 orang atau sebesar 20%.
7. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Komunikasi antara saya dan rekan kerja berjalan dengan baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 19 orang atau sebesar 63,3%, serta sangat setuju sebanyak 6 orang atau sebesar 20%.
8. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya memahami dengan baik setiap pesan yang disampaikan atasan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7%.

Berdasarkan uraian jawaban di atas menunjukkan bahwasannya secara umum pegawai di Biro Perekonomian Setda Provsu memiliki persepsi yang baik terhadap komunikasi yang berlangsung di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, apabila dirata-ratakan dari delapan indikator tersebut, sekitar 83% responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan variabel komunikasi. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menerima informasi dengan jelas,

memahami instruksi kerja dengan baik, memperoleh informasi yang akurat dan sesuai kebutuhan, serta merasakan bahwa komunikasi antara atasan dan rekan kerja telah berjalan secara efektif.

Namun demikian, masih terdapat sekitar 17% responden yang memberikan jawaban kurang setuju atau tidak setuju pada beberapa indikator, khususnya pada aspek kemudahan memperoleh informasi dan sistematika penyampaian informasi. Hal ini merupakan kondisi yang wajar dalam suatu organisasi, karena perbedaan persepsi, pengalaman kerja, serta intensitas interaksi antarpegawai dapat memengaruhi penilaian terhadap efektivitas komunikasi.

d. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Tabel 4.9

Skor Angket Untuk Motivasi Kerja (Z)

No Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	50	15	50	0	0	0	0	0	0	30	100%
2	11	36,7	8	26,6	5	16,7	4	13,3	2	6,7	30	100%
3	13	43,3	16	53,3	1	3,3	0	0	0	0	30	100%
4	15	50	9	30	4	13,3	2	6,7	0	0	30	100%
5	14	46,6	9	30	3	10	4	13,3	0	0	30	100%
6	17	56,6	9	30	2	6,7	2	6,7	0	0	30	100%
7	15	50	12	40	3	10	0	0	0	0	30	100%
8	10	33,3	12	40	4	13,3	4	13,3	0	0	30	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun (2026)

Dari data tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya memiliki semangat untuk mencapai hasil kerja yang terbaik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang atau sebesar 50%, dan setuju sebanyak 15 orang atau sebesar 50%.
2. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya terdorong untuk mencapai target kerja yang ditetapkan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 36,7%, dan setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 26,6%.
3. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 53,3%, dan sangat setuju sebanyak 13 orang atau sebesar 43,3%.
4. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang atau sebesar 50%, dan setuju sebanyak 9 orang atau sebesar 30%.
5. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Penghargaan dari atasan meningkatkan semangat kerja saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 14 orang atau sebesar 46,6%, dan setuju sebanyak 9 orang atau sebesar 30%.

6. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya merasa dihargai atas hasil kerja yang saya capai, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 56,6%, dan setuju sebanyak 9 orang atau sebesar 30%.
7. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan kerja saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang atau sebesar 50%, dan setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%. Hal ini menunjukkan adanya keinginan yang kuat dari pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerja.
8. Rata-rata jawaban responden tentang pernyataan Saya bersemangat mengikuti kegiatan pengembangan diri, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 40%, dan sangat setuju sebanyak 10 orang atau sebesar 33,3%.

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata secara keseluruhan dari delapan indikator variabel motivasi kerja, diperoleh bahwa sekitar 80% responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju, sedangkan sekitar 20% responden memberikan jawaban kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Dengan demikian, apabila dirata-ratakan dengan pembulatan yang wajar dalam penulisan ilmiah, dapat dinyatakan bahwa sekitar 80% responden memberikan penilaian positif terhadap motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Biro Perekonomian Setda Provsu berada pada kategori baik dan relatif

tinggi. Persentase ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai memiliki semangat untuk mencapai hasil kerja terbaik, merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, terdorong untuk mencapai target kerja, serta memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan mengikuti kegiatan pengembangan diri.

Meskipun demikian, masih terdapat sekitar 20% responden yang memberikan penilaian kurang positif pada beberapa indikator tertentu. Hal ini menjadi bahan evaluasi bagi organisasi agar terus meningkatkan faktor-faktor pendukung motivasi, seperti pemberian penghargaan, pengakuan atas hasil kerja, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi, sehingga tingkat motivasi kerja dapat semakin optimal dan merata dirasakan oleh seluruh pegawai.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan pada bagian sebelumnya, maka data kualitatif yang diperoleh dari kuesioner tersebut dikonversikan ke dalam bentuk data kuantitatif berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini, yaitu beban kerja, komunikasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Selanjutnya, data-data yang telah dideskripsikan tersebut dianalisis untuk memperoleh gambaran hubungan antarvariabel penelitian.

Dalam analisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS), terdapat dua tahapan utama yang dilakukan. Tahap pertama adalah analisis model pengukuran (*outer model*), yang bertujuan untuk

menilai reliabilitas dan validitas konstruk, meliputi uji reliabilitas konstruk (*construct reliability*), uji validitas konvergen, serta uji validitas diskriminan (*discriminant validity*). Tahap selanjutnya adalah analisis model struktural (*inner model*), yang digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Analisis ini mencakup pengujian koefisien determinasi (R-square), nilai F-square, serta pengujian hipotesis, baik pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), maupun pengaruh total (*total effect*) (Juliandi, 2018). Teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

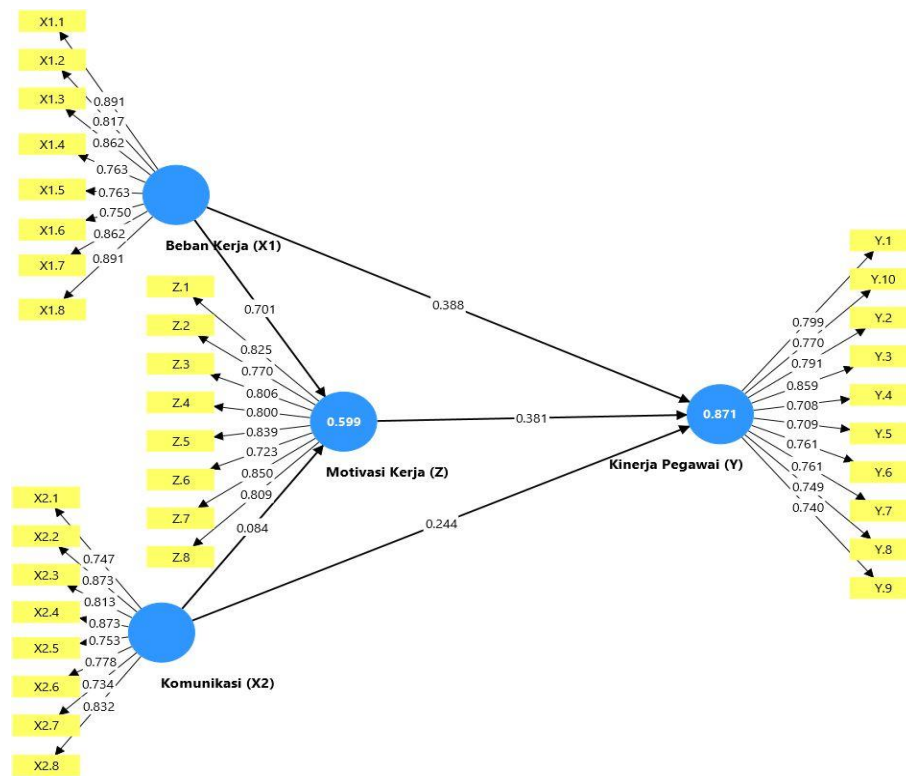
Analisis model pengukuran (*measurement model analysis*), yang juga dikenal sebagai *outer model* atau *outer relation*, menjelaskan hubungan antara setiap indikator dengan variabel laten yang diukurnya. Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi tingkat validitas dan reliabilitas suatu model penelitian. Menurut Cooper dan Schindler dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015:32), uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep, termasuk konsistensi responden dalam memberikan jawaban terhadap item pernyataan pada kuesioner penelitian. Analisis model pengukuran (*measurement model analysis*) dilakukan melalui dua jenis pengujian, yaitu reliabilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*), serta validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.2.1.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dilakukan melalui dua tahapan utama untuk mengevaluasi kelayakan (fit) suatu model penelitian sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali. Salah satu tahapan tersebut adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* bertujuan untuk menilai kelayakan instrumen pengukuran sehingga dapat dipastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang diteliti secara valid dan reliabel. Dalam analisis *outer model*, terdapat beberapa kriteria yang digunakan, antara lain *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan nilai korelasi antara skor indikator (*item score* atau *component score*) dengan skor konstruk (*construct score*) yang diperoleh melalui nilai loading factor hasil estimasi PLS. Suatu indikator reflektif dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai loading factor lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukurnya. Berikut ini disajikan gambar hasil perhitungan model SEM berbasis PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.00 dapat dilihat pada gambar diatas. Nilai *outer model* antara konstruk dan variabel penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria *convergent validity*, karena memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Berdasarkan gambar diatas, nilai korelasi pada variabel Kinerja Pegawai, Beban Kerja, Komunikasi dan Motivasi Kerja seluruhnya berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki validitas yang baik dalam mengukur konstruknya, sehingga tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model penelitian.

Tabel 4.10
Outer Loadings

	Beban Kerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (X2)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0.891			
X1.2	0.817			
X1.3	0.862			
X1.4	0.763			
X1.5	0.763			
X1.6	0.750			
X1.7	0.862			
X1.8	0.891			
X2.1			0.747	
X2.2			0.873	
X2.3			0.813	
X2.4			0.873	
X2.5			0.753	
X2.6			0.778	
X2.7			0.734	
X2.8			0.832	
Y.1		0.799		
Y.10		0.770		
Y.2		0.791		
Y.3		0.859		
Y.4		0.708		
Y.5		0.709		
Y.6		0.761		
Y.7		0.761		
Y.8		0.749		
Y.9		0.740		
Z.1				0.825
Z.2				0.770
Z.3				0.806
Z.4				0.800
Z.5				0.839
Z.6				0.723
Z.7				0.850
Z.8				0.809

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* yang telah dilakukan, diperoleh bahwa pengujian terhadap 30 responden menunjukkan seluruh item pernyataan memenuhi kriteria validitas dengan nilai di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan layak dan dapat digunakan dalam tahap pengujian selanjutnya. Apabila terdapat item pernyataan yang tidak memenuhi standar validitas (nilai di bawah 0,70), maka item tersebut seharusnya dieliminasi atau tidak disertakan dalam analisis lanjutan, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas serta ketepatan pengukuran model penelitian.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian *discriminant validity*. Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* masing-masing indikator. Suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* pada konstruk yang diukurnya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* terhadap konstruk lainnya (Ghozali dan Latan, 2015). Berikut ini disajikan nilai *cross loading* dari setiap indikator pada masing-masing variabel penelitian.

Tabel 4.11

Cross Loading

	Beban Kerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (X2)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0.891	0.799	0.650	0.726
X1.2	0.817	0.784	0.850	0.641
X1.3	0.862	0.684	0.813	0.588
X1.4	0.763	0.740	0.688	0.492

X1.5	0.763	0.740	0.688	0.492
X1.6	0.750	0.636	0.488	0.800
X1.7	0.862	0.684	0.813	0.588
X1.8	0.891	0.799	0.650	0.726
X2.1	0.646	0.771	0.747	0.733
X2.2	0.751	0.701	0.873	0.521
X2.3	0.862	0.684	0.813	0.588
X2.4	0.772	0.762	0.873	0.594
X2.5	0.636	0.672	0.753	0.632
X2.6	0.520	0.513	0.778	0.353
X2.7	0.567	0.513	0.734	0.343
X2.8	0.590	0.585	0.832	0.400
Y.1	0.891	0.799	0.650	0.726
Y.10	0.702	0.770	0.683	0.692
Y.2	0.609	0.791	0.615	0.652
Y.3	0.710	0.859	0.555	0.733
Y.4	0.476	0.708	0.360	0.792
Y.5	0.467	0.709	0.412	0.713
Y.6	0.723	0.761	0.793	0.599
Y.7	0.608	0.761	0.804	0.564
Y.8	0.767	0.749	0.740	0.547
Y.9	0.763	0.740	0.688	0.492
Z.1	0.620	0.709	0.532	0.825
Z.2	0.533	0.569	0.483	0.770
Z.3	0.596	0.710	0.609	0.806
Z.4	0.750	0.636	0.488	0.800
Z.5	0.551	0.649	0.541	0.839
Z.6	0.513	0.569	0.455	0.723
Z.7	0.661	0.797	0.617	0.850
Z.8	0.700	0.757	0.614	0.809

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstruk yang dibentuknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh

indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity* dan mampu merepresentasikan variabelnya dengan baik.

4.2.1.3 *Construct Reliability and Validity*

Uji validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan untuk menilai tingkat keandalan suatu konstruk dalam model penelitian. Keandalan konstruk menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu secara konsisten merepresentasikan variabel yang diukur. Nilai keandalan konstruk yang baik harus berada pada tingkat yang memadai sehingga dapat mendukung ketepatan hasil penelitian.

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang seharusnya diukur (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:32). Sementara itu, uji reliabilitas konstruk dapat dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,60. Berikut ini disajikan hasil pengujian nilai *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4.12

Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's alpha
Beban Kerja (X1)	0.933
Kinerja Pegawai (Y)	0.921
Komunikasi (X2)	0.921
Motivasi Kerja (Z)	0.921

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60 sehingga telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik, serta variabel Kinerja Pegawai, Beban Kerja, Komunikasi dan Motivasi Kerja telah memenuhi persyaratan uji reliabilitas. Berikut ini disajikan hasil pengujian *Composite Reliability*.

Tabel 4.13
Hasil *Composite Reliability*

	Composite reliability
Beban Kerja (X1)	0.936
Kinerja Pegawai (Y)	0.924
Komunikasi (X2)	0.930
Motivasi Kerja (Z)	0.926

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* pada seluruh konstruk telah berada di atas 0,60 sehingga memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik, serta variabel Kinerja Pegawai, Beban Kerja, Komunikasi dan Motivasi Kerja telah memenuhi asumsi uji reliabilitas.

4.2.1.4 *Discriminant Validity*

Menurut Ghazali Ghazali (2013:212), validitas diskriminan merupakan pengujian yang bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda secara konseptual dari konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan

dapat dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan membandingkannya dengan korelasi antar konstruk atau variabel laten. Suatu variabel laten dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai AVE yang diperoleh $\geq 0,50$.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average variance extracted (AVE)
Beban Kerja (X1)	0.683
Kinerja Pegawai (Y)	0.587
Komunikasi (X2)	0.643
Motivasi Kerja (Z)	0.646

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap variabel telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, yaitu berada di atas 0,30. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan. Variabel Kinerja Pegawai, Beban Kerja, Komunikasi dan Motivasi Kerja dinyatakan memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan konstraknya masing-masing.

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda secara empiris dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *Heterotrait–Monotrait Ratio of Correlation* (HTMT). Menurut Henseler et al. (2015), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai HTMT berada di bawah 0,90. Namun demikian, untuk konstruk yang memiliki kedekatan

konsep secara teoritis, batas yang lebih longgar yaitu $< 0,95$ masih dapat diterima. Nilai yang diperoleh dalam penelitian ini berada di bawah ambang batas $0,95$ sebagaimana disarankan oleh Henseler et al. (2015), sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *discriminant validity* dan seluruh konstruk dinyatakan valid.

Tabel 4.15
Validitas Diskriminan

	Beban Kerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (X2)	Motivasi Kerja (Z)
Beban Kerja (X1)				
Kinerja Pegawai (Y)	0.945			
Komunikasi (X2)	0.904	0.870		
Motivasi Kerja (Z)	0.818	0.916	0.700	

Sumber: SEM PLS (2026)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait – Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) maka:

1. Variabel Beban Kerja dengan Kinerja Pegawai sebesar $0,945 < 0,950$, korelasi variabel *Heterotrait–Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT). Beban Kerja dengan Komunikasi sebesar $0,904 < 0,950$, dan Beban Kerja dengan Motivasi Kerja sebesar $0,818 < 0,950$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Beban Kerja dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait – Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Kinerja Pegawai dengan Komunikasi sebesar $0,870 < 0,950$ dan

Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebesar $0,916 < 0,950$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Pegawai dinyatakan valid.

3. Nilai korelasi *Heterotrait – Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Komunikasi terhadap Motivasi Kerja adalah sebesar $0,700 < 0,950$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Komunikasi dinyatakan valid.

Berdasarkan seluruh nilai HTMT yang berada di bawah $0,950$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Beban Kerja, Komunikasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai telah memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural dilakukan untuk menilai hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pengujian *inner model* dilakukan melalui tiga indikator utama, yaitu *R-Square*, *F-Square*, dan uji hipotesis (*Hypothesis Testing*). Berikut ini merupakan hasil pengujiannya.

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria penilaian *R-Square (adjusted)* adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai (*adjusted*) sebesar $0,75$ maka model termasuk dalam kategori substansial atau kuat.
2. Apabila nilai (*adjusted*) sebesar $0,50$ maka model termasuk dalam kategori moderat atau sedang.

3. Apabila nilai (*adjusted*) sebesar 0,25 maka model termasuk dalam kategori lemah atau rendah.

Tabel 4.16
Hasil *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.871	0.856
Motivasi Kerja (Z)	0.599	0.569

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel di atas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah sebesar 0,871 dan 0,599. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Beban Kerja dan Komunikasi dalam menjelaskan variabel Z yaitu Motivasi Kerja adalah sebesar 59,9%, dengan demikian model tergolong substansial (sedang). Selanjutnya kemampuan variabel X yaitu Beban Kerja dan Komunikasi dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja Pegawai adalah sebesar 87,1%, dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh relatif suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai *F-Square* menunjukkan perubahan pada nilai *R-Square* ketika satu variabel eksogen tertentu dikeluarkan dari model. Dengan demikian, pengukuran ini dapat digunakan untuk menilai apakah variabel yang

dihilangkan memberikan pengaruh yang signifikan atau substansial terhadap konstruk endogen (Juliandi et al., 2016). Adapun kriteria penilaian *F-Square* adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *F-Square* sebesar 0,02 maka menunjukkan adanya pengaruh yang rendah dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai *F-Square* sebesar 0,15 maka menunjukkan adanya pengaruh yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai *F-Square* sebesar 0,35 maka menunjukkan adanya pengaruh yang tinggi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel .17

Hasil Uji *F-Square*

	Beban Kerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (X2)	Motivasi Kerja (Z)
Beban Kerja (X1)		0.243		0.343
Kinerja Pegawai (Y)				
Komunikasi (X2)		0.128		0.005
Motivasi Kerja (Z)		0.450		

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel di atas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Beban Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,243 maka termasuk efek sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

2. Variabel Beban Kerja (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai 0,343 maka termasuk efek sedang (mendekati tinggi) dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Komunikasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,128 maka termasuk efek rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Komunikasi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai 0,005 maka termasuk efek yang sangat rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai 0,450 maka termasuk efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui besarnya koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Tujuan utama pengujian ini adalah untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pengujian hipotesis terdiri atas tiga analisis, yaitu *direct effect* (pengaruh langsung), *indirect effect* (pengaruh tidak langsung), dan *total effect* (pengaruh total).

4.2.3.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis *direct effect* bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen Juliandi (2018). Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) serta tingkat

signifikansinya. Adapun kriteria dalam pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif, maka hubungan antar variabel bersifat searah. Artinya, jika nilai suatu variabel meningkat, maka variabel lain yang dipengaruhi juga akan mengalami peningkatan.
2. Apabila nilai koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai negatif, maka hubungan antar variabel bersifat berlawanan arah. Artinya, jika nilai suatu variabel meningkat, maka variabel lain yang dipengaruhi akan mengalami penurunan.

Selain itu, pengujian signifikansi dilihat dari nilai probabilitas (*P-Value*). Jika nilai *P-Value* < 0,05, maka hubungan antar variabel dinyatakan signifikan. Sebaliknya, jika *P-Value* > 0,05, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan (Juliandi et al., 2015).

Tabel 4.18
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

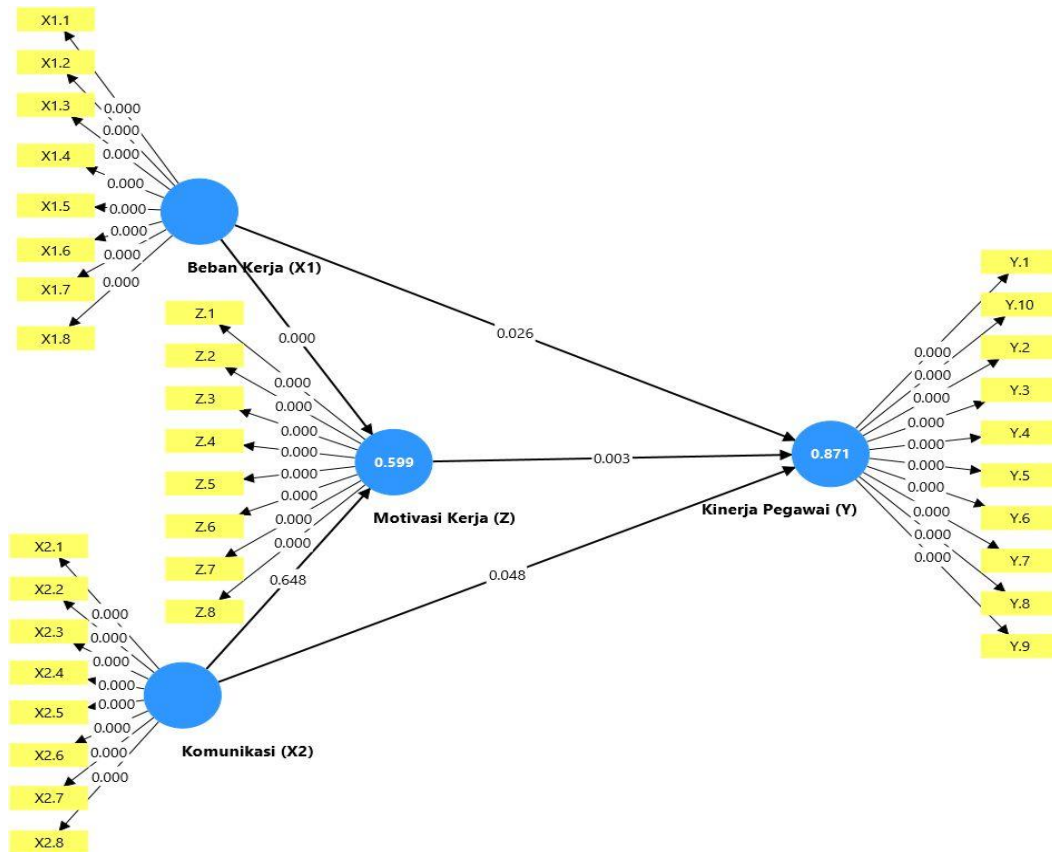
	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.388	2.235	0.026
Beban Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0.701	3.714	0.000
Komunikasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.244	1.979	0.048
Komunikasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.084	0.457	0.648
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.381	3.010	0.003

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel di atas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai nilai *t statistic* sebesar 2,235. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Beban Kerja, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,026 < 0,05$, dengan demikian Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai nilai *t statistic* sebesar 1,979. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komunikasi, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,048 < 0,05$, dengan demikian Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja mempunyai nilai *t statistic* sebesar 3,714. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Beban Kerja, maka semakin tinggi pula Motivasi Kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Beban Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
4. Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi Kerja mempunyai nilai *t statistic* sebesar 0,457. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komunikasi, maka semakin tinggi pula Motivasi Kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,648 > 0,05$, dengan demikian Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai nilai *t statistic* sebesar 3,010. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Motivasi

Kerja, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,003 < 0,05$, dengan demikian Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.



Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Gambar 4.2 Hasil Path Analysis

4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening atau mediator (Juliandi, 2018). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediator mampu menyalurkan pengaruh dari variabel independen

kepada variabel dependen. Adapun kriteria dalam menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *P-Values* < 0,05, maka pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan. Artinya, variabel *intervening* (motivasi kerja) mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (Beban Kerja dan Komunikasi) terhadap variabel endogen (Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, terdapat pengaruh secara tidak langsung.
2. Jika nilai *P-Values* > 0,05, maka pengaruh tidak langsung dinyatakan tidak signifikan. Artinya, variabel *intervening* (motivasi kerja) tidak mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (Beban Kerja dan Komunikasi) terhadap variabel endogen (Kinerja Pegawai). Dengan demikian, tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung.

Tabel 4.19

Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.193	0.029
Komunikasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.420	0.674

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* diperoleh nilai *t statistic* sebesar 2,193 dan *p-values* sebesar 0,029. Karena nilai *p-values* 0,029 < 0,05, maka dapat

disimpulkan bahwa Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* mampu memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* diperoleh nilai *t statistic* sebesar 0,420 dan *p-values* sebesar 0,674. Karena nilai *p-values* $0,674 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* tidak mampu memediasi pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan.

4.2.2.3 Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect atau pengaruh total adalah keseluruhan pengaruh yang diperoleh dari penjumlahan antara pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam suatu model penelitian (Juliandi, 2018). Dengan kata lain, pengaruh total menunjukkan besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya baik secara langsung maupun melalui variabel perantara.

Tabel 4.20

Hasil Pengaruh Total

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.655	5.384	0.000
Beban Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0.701	3.714	0.000
Komunikasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.276	2.335	0.020
Komunikasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.084	0.457	0.648
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.381	3.010	0.003

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total *effect* Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai *T Statistics* sebesar 5,384 dengan nilai *P-Values* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Total *effect* Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai *T Statistics* sebesar 2,335 dengan nilai *P-Values* sebesar 0,020 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
3. Total *effect* Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja diperoleh nilai *T Statistics* sebesar 3,714 dengan nilai *P-Values* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
4. Total *effect* Komunikasi terhadap Motivasi Kerja diperoleh nilai *T Statistics* sebesar 0,457 dengan nilai *P-Values* sebesar 0,648 ($> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
5. Total *effect* Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai *T Statistics* sebesar 3,010 dengan nilai *P-Values* sebesar 0,003 ($< 0,05$). Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4.3. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji *t-statistic* sebesar 2,235 dengan angka signifikan 0,026 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan beban kerja yang diterima pegawai, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Dengan kata lain, beban kerja yang diberikan secara proporsional dan sesuai dengan kapasitas pegawai mampu mendorong peningkatan hasil kerja secara optimal, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas maupun kemandirian pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian **Astuti dan Lesmana (2018)**, **Irawati dan Carrollina (2017)**, serta **Jufrizen (2022)** yang menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dapat menurunkan produktivitas, sedangkan beban kerja yang terkelola dengan baik mampu meningkatkan pencapaian target organisasi.

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini, peneliti menilai bahwa Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara perlu secara serius memperhatikan pengelolaan beban kerja pegawai. Beban kerja yang semakin tinggi tanpa

perencanaan yang matang berpotensi membuat pegawai kehilangan fokus, mengalami kelelahan, serta tidak mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Oleh karena itu, biro perlu mengevaluasi secara berkala jenis pekerjaan, volume tugas, standar waktu penyelesaian, serta kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja secara tidak proporsional dapat memengaruhi kinerja, sehingga pengaturan beban kerja harus dilakukan secara bijak dan terukur. Pengelolaan beban kerja yang tepat akan mendorong peningkatan kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu (*ontime*), efektivitas kerja, serta memperkuat kemandirian pegawai. Selain itu, beban kerja yang seimbang juga akan memicu peningkatan kedisiplinan, di mana pegawai lebih bertanggung jawab, tidak mudah terlambat, dan lebih konsisten dalam memenuhi target kerja.

Jika dikaitkan dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan adanya fluktuasi tingkat kedisiplinan pegawai, kondisi tersebut dapat menjadi indikasi bahwa beban kerja belum sepenuhnya stabil dan proporsional pada periode tertentu. Permasalahan seperti kurangnya fokus kerja, keterlambatan penyelesaian tugas, serta penurunan kualitas output tidak akan terus terjadi apabila Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara mampu melakukan perencanaan, pengawasan, dan penyesuaian beban kerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga menjaga konsistensi disiplin kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif di masa yang akan datang.

4.3.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,979 dengan tingkat signifikansi 0,048 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif di lingkungan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya, semakin baik proses penyampaian informasi, koordinasi antarpegawai, serta kejelasan instruksi dari atasan, maka semakin optimal pula hasil kerja yang dicapai, baik ditinjau dari aspek kualitas pekerjaan, kuantitas output, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas kerja, maupun kemampuan pegawai dalam bekerja secara mandiri.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Farisi et al., 2020), serta Julita dan Arianty (2018) yang menyimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi yang tidak berjalan dengan baik berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, keterlambatan kerja, serta ketidaksesuaian hasil pekerjaan. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka, jelas, dan terarah mampu meningkatkan koordinasi, mempercepat penyelesaian tugas, serta membantu pegawai memahami target organisasi secara lebih komprehensif.

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini, peneliti menilai bahwa Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara perlu memperkuat sistem komunikasi internal, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi vertikal yang efektif

antara pimpinan dan pegawai akan memperjelas arahan kerja, standar pencapaian, serta prioritas tugas. Sementara itu, komunikasi horizontal antarpegawai akan meningkatkan koordinasi tim dan meminimalkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan. Apabila komunikasi tidak dikelola dengan baik, maka potensi terjadinya miskomunikasi dapat berdampak pada menurunnya kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, biro perlu memastikan adanya forum koordinasi rutin, penyampaian informasi yang transparan, serta umpan balik yang konstruktif agar kinerja pegawai dapat terus meningkat secara konsisten.

Jika dikaitkan dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan adanya fluktuasi tingkat kedisiplinan pegawai, kondisi tersebut dapat pula dipengaruhi oleh kurang optimalnya alur komunikasi dalam organisasi. Ketidakjelasan instruksi atau kurangnya koordinasi dapat menyebabkan keterlambatan, penurunan fokus kerja, dan ketidaksesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan. Namun demikian, apabila Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara mampu membangun komunikasi yang efektif, terbuka, dan berkesinambungan, maka konsistensi disiplin dan pencapaian kinerja pegawai akan lebih terjaga, sehingga tujuan organisasi dapat diwujudkan secara lebih efisien dan berkelanjutan.

4.3.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,714 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$) serta koefisien jalur sebesar 0,701 yang bernilai

positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang dikelola secara tepat dan proporsional mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, apabila tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan kapasitas, kompetensi, serta standar waktu yang realistis, maka pegawai akan memiliki dorongan kerja yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Mangkunegara (2017), M. S. P. Hasibuan (2017), Prayogi et al. (2019), Jufrizen (2018), Astuti dan Suhendri (2019), Julita dan Arianty (2018), Farisi et al. (2020), Harahap dan Tirtayasa (2020), Bahri (2020), Narimawati et al. (2020), Arda (2017), serta Tanjung (2015) yang menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa beban kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dan tidak terstruktur dapat menimbulkan tekanan kerja yang berdampak pada menurunnya motivasi.

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini, peneliti menilai bahwa Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara perlu melakukan evaluasi pembagian beban kerja secara berkala. Penyesuaian antara volume pekerjaan, tingkat kesulitan tugas, serta kompetensi pegawai menjadi faktor penting agar beban kerja tetap dalam batas yang wajar dan tidak menimbulkan stres kerja. Beban kerja yang dirancang secara proporsional justru akan menjadi tantangan positif yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil.

Jika dikaitkan dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan adanya fluktuasi kedisiplinan dan semangat kerja pegawai, kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh dinamika beban kerja pada periode tertentu. Beban kerja yang tidak seimbang berpotensi menurunkan motivasi dan konsistensi kerja. Namun demikian, apabila Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara mampu menjaga keseimbangan beban kerja secara terukur dan berkelanjutan, maka motivasi kerja pegawai akan tetap stabil sehingga mendukung peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

4.3.4 Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi Kerja pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji *t-statistic* sebesar 0,457 dengan angka signifikan 0,648 (> 0,05). Nilai tersebut menunjukkan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, tinggi rendahnya komunikasi yang terjadi di lingkungan kerja tidak secara langsung menentukan tingkat motivasi kerja pegawai.

Meskipun penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja, penting untuk tetap mencermati bagaimana komunikasi dapat memengaruhi aspek lain yang secara tidak langsung berhubungan dengan motivasi. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang efektif biasanya mampu menciptakan koordinasi kerja yang baik dan meminimalisir kesalahan dalam

pelaksanaan tugas. Menurut **Mangkunegara (2017)**, komunikasi yang jelas dan terbuka dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi berjalan, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Terdapat berbagai penelitian sebelumnya yang menemukan adanya hubungan antara komunikasi dan motivasi kerja. Misalnya, M. S. P. Hasibuan (2017), Jufrizen (2018), Julita dan Arianty (2018), serta Farisi et al. (2020) menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan semangat dan dorongan kerja pegawai. Akan tetapi, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan tersebut karena menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh faktor kontekstual, seperti karakteristik organisasi, budaya kerja, sistem kepemimpinan, atau kondisi internal pegawai di Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara.

Temuan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja membuka ruang untuk mengkaji faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam memengaruhi motivasi pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, beban kerja justru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih terdorong oleh faktor tanggung jawab dan distribusi tugas dibandingkan oleh pola komunikasi yang ada. Oleh sebab itu, biro perlu mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif dalam meningkatkan motivasi, seperti pengelolaan beban kerja yang proporsional, pemberian penghargaan, serta

pengembangan kompetensi. Dengan langkah tersebut, peningkatan motivasi kerja dapat tercapai secara lebih efektif dan berkelanjutan.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji *t-statistic* sebesar 3,010 dengan angka signifikan 0,003 ($< 0,05$) serta nilai original sample sebesar 0,381 yang menunjukkan arah hubungan positif. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, motivasi kerja yang kuat mampu mendorong peningkatan kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas kerja, serta kemandirian pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan **Mangkunegara (2017)**, M. S. P. Hasibuan (2017), Jufrizen (2018), Prayogi et al. (2019), serta Julita dan Arianty (2018) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mampu meningkatkan semangat kerja, komitmen terhadap organisasi, serta keinginan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar, disiplin yang lebih baik, serta konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Oleh karena itu, biro perlu memperhatikan upaya peningkatan motivasi melalui pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi kerja, kesempatan pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Motivasi yang terjaga dengan baik akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kedisiplinan, serta ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Pegawai yang termotivasi juga cenderung lebih fokus, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi.

Jika dikaitkan dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan adanya fluktuasi tingkat kedisiplinan pegawai, maka motivasi kerja dapat menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi kondisi tersebut. Ketika motivasi meningkat, pegawai akan lebih disiplin, tidak mudah terlambat, dan lebih konsisten dalam memenuhi target kerja. Sebaliknya, apabila motivasi menurun, maka kinerja dan kedisiplinan juga berpotensi mengalami penurunan. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja menjadi strategi penting dalam menjaga stabilitas kinerja pegawai serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

4.3.6 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada Biro

Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,193 dengan tingkat signifikansi 0,029 ($< 0,05$) serta nilai original sample sebesar 0,267 yang menunjukkan arah hubungan positif. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, beban kerja yang diberikan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi terlebih dahulu memengaruhi motivasi kerja, kemudian motivasi tersebut yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Peran motivasi sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa ketika beban kerja dikelola secara proporsional, sesuai kapasitas dan kompetensi pegawai, maka akan timbul dorongan internal berupa semangat kerja, tanggung jawab, serta komitmen terhadap penyelesaian tugas. Peningkatan motivasi inilah yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kualitas kerja, kuantitas output, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas, serta kemandirian pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara beban kerja dan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan **Mangkunegara (2017)**, M. S. P. Hasibuan (2017), Jufrizen (2018), Prayogi et al. (2019), Julita dan Arianty (2018), Farisi et al. (2020), Harahap dan Tirtayasa (2020), Bahri (2020), Narimawati et al. (2020) yang menjelaskan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa variabel motivasi seringkali berfungsi sebagai variabel intervening yang

mampu memperjelas hubungan antara faktor struktural organisasi, seperti beban kerja, dengan hasil kerja pegawai. Artinya, tanpa adanya motivasi yang memadai, pengaruh beban kerja terhadap kinerja tidak akan optimal.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara perlu menjadikan motivasi kerja sebagai fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beban kerja yang disusun secara terencana dan terukur akan meningkatkan motivasi, dan motivasi yang tinggi akan menjaga stabilitas kinerja serta kedisiplinan pegawai. Jika dikaitkan dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan adanya fluktuasi tingkat disiplin dan capaian kerja, maka motivasi kerja dapat menjadi faktor kunci yang menjelaskan dinamika tersebut. Oleh karena itu, penguatan motivasi sebagai variabel mediasi menjadi strategi penting dalam memastikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

4.3.7 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji *t-statistic* sebesar 0,420 dengan angka signifikan 0,674 ($> 0,05$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi atau menjembatani pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, meskipun

komunikasi berlangsung dalam organisasi, hal tersebut tidak secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja.

Meskipun penelitian ini menunjukkan tidak adanya pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi, penting untuk mencermati bagaimana komunikasi dapat memengaruhi aspek lain yang berujung pada peningkatan kinerja. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang efektif biasanya mampu memperlancar koordinasi, mengurangi kesalahan kerja, serta memperjelas pembagian tugas. Secara teoritis, komunikasi yang baik dapat menumbuhkan rasa dihargai dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi berpotensi mendukung lingkungan kerja yang kondusif, tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan motivasi yang kemudian berdampak pada kinerja.

Terdapat berbagai penelitian sebelumnya mengenai hubungan komunikasi, motivasi, dan kinerja. Misalnya, **Mangkunegara (2017)**, M. S. P. Hasibuan (2017), Jufrizen (2018), serta Julita dan Arianty (2018) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan berdampak pada kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan tersebut karena menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan komunikasi dan kinerja. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, budaya kerja, karakteristik pegawai, maupun sistem kepemimpinan yang berlaku di Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Oleh karena itu,

faktor-faktor kontekstual perlu dipertimbangkan dalam menganalisis hubungan antarvariabel tersebut.

Temuan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan komunikasi terhadap kinerja membuka ruang diskusi bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, beban kerja justru memiliki pengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih terdorong oleh faktor tanggung jawab dan distribusi tugas dibandingkan oleh komunikasi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih komprehensif dengan memperhatikan faktor-faktor yang secara empiris terbukti berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar hasil penelitian memiliki pengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola secara proporsional dan sesuai dengan kapasitas pegawai mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian dalam bekerja di lingkungan biro tersebut.
2. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Artinya, semakin efektif komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Beban kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang terstruktur dan sesuai dengan kompetensi pegawai mampu meningkatkan semangat kerja serta rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Dengan demikian, tinggi rendahnya komunikasi dalam organisasi belum tentu menentukan tingkat motivasi kerja pegawai di biro tersebut.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian kinerja pegawai.
6. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang mampu menjembatani pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga pengelolaan beban kerja yang baik akan meningkatkan motivasi yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.
7. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini, motivasi kerja belum mampu menjalankan perannya sebagai variabel perantara dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja pegawai di lingkungan biro tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak terkait yakni sebagai berikut:

1. Pimpinan sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang menyebabkan beban kerja dapat diterima dengan baik oleh para pegawai, seperti kesesuaian tugas dengan kompetensi, kejelasan target pekerjaan, serta pembagian tugas yang adil. Hal ini penting karena beban kerja yang terkelola dengan baik akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.
2. Organisasi sebaiknya terus menjaga dan meningkatkan kualitas komunikasi antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan, seperti melalui penyampaian informasi yang jelas, koordinasi yang rutin, serta keterbukaan dalam memberikan arahan. Komunikasi yang efektif akan membantu pegawai bekerja lebih terarah sehingga kinerja dapat meningkat.
3. Dalam mengelola beban kerja, pimpinan sebaiknya memastikan bahwa setiap pegawai memahami tanggung jawabnya serta memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya. Beban kerja yang jelas dan terstruktur akan lebih mudah memunculkan semangat dan dorongan kerja dari dalam diri pegawai.
4. Meskipun komunikasi belum memengaruhi motivasi kerja secara langsung, pimpinan tetap sebaiknya memperhatikan suasana komunikasi di lingkungan kerja, seperti hubungan interpersonal, dukungan antarpegawai, serta pola interaksi yang

harmonis. Lingkungan komunikasi yang baik tetap berperan dalam menciptakan kenyamanan kerja.

5. Pimpinan sebaiknya memperhatikan berbagai hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, seperti pemberian apresiasi, pengakuan atas hasil kerja, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini penting karena motivasi kerja terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.
6. Dalam setiap kebijakan pembagian tugas, pimpinan sebaiknya mempertimbangkan aspek psikologis pegawai, seperti tingkat kejenuhan, tekanan kerja, dan kebutuhan penghargaan. Motivasi kerja yang tumbuh dari pengelolaan beban kerja yang baik akan memperkuat dampaknya terhadap kinerja.
7. Organisasi sebaiknya tidak hanya berfokus pada perbaikan komunikasi secara administratif, tetapi juga memperhatikan bagaimana komunikasi tersebut mampu membangun dorongan internal pegawai. Integrasi antara komunikasi yang efektif dan strategi peningkatan motivasi dapat menjadi upaya jangka panjang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diupayakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Utara, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah lainnya yang memiliki karakteristik organisasi yang berbeda.
2. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terbatas pada beban kerja, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Masih terdapat kemungkinan variabel lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, maupun disiplin kerja yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
3. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner, sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi dan tingkat subjektivitas masing-masing pegawai. Hal ini memungkinkan adanya perbedaan antara kondisi yang sebenarnya dengan jawaban yang diberikan.
4. Jumlah responden dalam penelitian ini terbatas sesuai dengan jumlah pegawai yang tersedia, sehingga ruang lingkup analisis menjadi terbatas.
5. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sehingga hasil yang diperoleh menggambarkan kondisi pada saat penelitian berlangsung dan belum tentu mencerminkan kondisi dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., dan Jogiyanto, H. M. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Achmad, S. P. (2012). *Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. Wom Finance Cabang Depok*.
- Adityawarman, Y., Sanim, B., dan Sinaga, B. M. (2015). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) TBK Cabang Krekot Y. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 35–44.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen: Fungsi-Proses-Pengendalian*. Mitra Wacana Media. www.mitrawacanamedia.com
- Anita, J., Aziz, N., dan Yunus, M. (2013). Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Manajemen: Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2(1), 67–77.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Disiplin dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 123–134.
- Arfani, M. R. (2018). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Sucofindo Cabang Bandung. *E-Proceeding Manag*, 5(2).
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Arnisyah. (2021). *Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Motivasi Kerja pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Belawan.*
- Artadi, F. F. (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Merapi Agung Lestari.* Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Astuti, R., dan Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilman*, 6(2), 42–51.
- Astuti, R., dan Suhendri. (2019). PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA ARYAWAN PADA PT. TUNAS JAYA UTAMA. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya (MBEP)*, 5(2), 1–10.
- Bahri, S. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11(2), 89–101.
- Bismala, L., Arianty, N., dan Farida, T. (2017). *Perilaku Organisasi.* Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia.* Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* CV. Budi Utama.
- Darmin, Y. , A. I., dan Kaseng, H. S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu. *Katalogis*, 3(9), 42–53.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., dan Astuti, R. (2017). *Manajemen.* Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Effendy, O. Uchjana. (2011). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Fachrezi, H., dan Khair, H. (2020). Pengaruh komunikasi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 107–119.
- Farisi, S., Irnawati, J., dan Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 15–33. <http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora>
- Ferdy. (2019). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Pencapaian Tujuan Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 45–52.
- Ferrania, K. P. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3370–3397.
- Fransiska, Y., dan Tupti, Z. (2020). Manajemen Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ginting, M. A., dan Pancasasti, R. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai di PT. BCA Multifinance. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 45–56.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., dan Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. California: Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Media Pressindo Group.
- Hamzah, B. (2014). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harahap, S. F., dan Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II (PERSERO) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hardjana, M. A. (2003). *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*. Penerbit Kanisius.
- Hasibuan, J. S., dan Handayani, R. (2018). Pengaruh Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendriani, S., dan Hariyandi, F. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 4(2), 124–156.

- Henseler, J., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Irawati, R., dan Carrollina, D. A. (2017). Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operator pada PT. Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Dan Bisnis*, 5(1), 53–58.
- Jawad, M., dan Iqbal, M. (2018). Pengaruh Remunerasi Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 62(1), 108–117.
- Jufrizen. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34.
- Jufrizen, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*.
- Jufrizen, J., dan Pulungan, D. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *In Proceedings of AICS-Social Sciences*, 441–446.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan Smartpls*. Medan: UMSU Press.
- Juliandi, A., Irfan, dan Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.

- Juliandi, A., Manurung, S., dan Sastriawan, B. (2016). *Mengolah Data Penelitian Bisnis dengan SPSS*. Medan: UMSU Press.
- Julita, dan Arianty, N. (2018). *Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Marga (PERSERO) TBK Cabang Belmera Medan*.
- Lesva, M. C., Elfiswandi, dan Lusiana. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 26–32. <https://doi.org/10.35134/jbeupiypk.v7i1.143>
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Revika Aditama.
- Manullang. (2014). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martin, G., Taufiq, M., dan Darsono. (2017). Peningkatan Kinerja Melalui Insentif dan Komunikasi yang di Mediasi Motivasi Berprestasi pada PT. Rajawali Nusindo Area Jawa Tengah. *Seminar Nasional Dan Call for Paper*, 202–218.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju.
- Mudayana, A. A. (2010). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Kes Mas: Jurnal Fakultas Kesehatan Masyarakat*, 4(2), 84–92.
- Mulyana, D. (2014). *ILMU KOMUNIKASI: Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Murdika, A. H. , et al. (2021). Pengaruh stres kerja, beban kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Balmera. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 11(1), 56–67.

- Muslih, dan Zamara, N. (2022). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirausahaan*, 1(4). <https://doi.org/10.55983/inov.v1i4.244>
- Narimawati, U., sarwono, J., Affandi, A., dan Priadana, S. (2020). *Ragam Analisis dalam Metode Penelitian*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Neksen, A., Wadud, M., dan Handayani, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Grup Global Sumatera. *J Nas Manaj Pemasar SDM*, 2(2), 105–112.
- Nurhasanah, Jufrizen, dan Tupti, Z. (2022). Pengaruh etika kerja, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 189–201.
- Pace, R. W., dan Faules, D. F. (2016). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*.
- Polakitang, A. F., Koleangan, R., dan Ogi, I. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Group Jaya. *Jurnal EMBA*, 7(3), 4164–4173.
- Prabowo, A., Khair, H., dan Sabrina, R. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 15–27.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., dan Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(1), 45–54.

- Prayogi, M. A., dan Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *In Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 216–222.
- Putri, A. A. M. P., dan Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(8), 4121–4149.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Bandung: Rajawali Pers.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (6th ed)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Rizal, S. M., dan Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbaq, I. A., dan Siswanto. (2015). Beban Kerja, Implikasinya terhadap Motivasi Kerja dengan Kemampuan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bank UMKM. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 19(3), 475–487. <http://jurkubank.wordpress.com>
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed)*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., dan Marry, C. (2016). *Human Resources Management, Edisi 16, Jilid I*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., dan Rumawas, W. (2018). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(4), 19–27.

- Samosir, B. L., Tanjung, B. N., dan Khair, H. (2024). Pengaruh komunikasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 34–46.
- Samovar, L. A., Edwin, R. M. D., dan Richard, E. P. (2010). *Intercultural Communication A Reader*. Wadsworth.
- Saripuddin, J., dan Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utar*, 8(10), 419–428.
- Sarwono. (2020). *Metode Penelitian dalam Implementasi ragam Analisis*. Andi.
- Sarwono, J., dan Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta: Andi.
- Shah, S. S. H., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., dan Raza, S. N. (2011). Workload and Performance of Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 256–267.
- Siagian, P. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soleman, A. (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau dari Faktor Usia dengan Pendekatan Recommended Weight Limit (Studi Kasus Mahasiswa Unpatti Poka). *Jurnal ARIKA*, 5(2), 83–98.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RnD*. Bandung: Alfabeta.
- Suhanta, B., Jufrizen, dan Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *JESYA: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 5(2), 1396–1412. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.736>
- Sule, dan Saefullah. (2008). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

- Sumardjo, M., dan Priansa, D. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-konsep Kunci (1st ed)*. Bandung: ALFABETA.
- Sundarsi, K., dan Wardiningsih, S. S. (2012). Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6(1), 11–21.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia (ketiga)*. Jakarta: P. B. Seru.
- Suryani, D. H., dan Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, 69–88.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 27–36.
- Tarwaka. (2014). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Manajemen dan Implementasi K3 di Tempat Kerja*. Surakarta: Harapan Press.
- Tinambunan, A. P. , et al. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 90–101.
- Toar, A. S. (2013). Beban Kerja dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1123–1133.
- Ulfa, N. U. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Bukit Asam (PERSERO) Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), 12–26.

- Umam. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Vanchapo, A. R. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media. <https://www.researchgate.net/publication/360576767>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wahyudi, W. R., dan Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Wibowo, W. (2010). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pres.