

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR PERWAKILAN
BKKBN SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : SISKA ADILAH HARAHAP
NPM : 2005160375
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

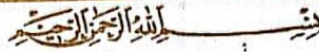
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



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 SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 21 Mei 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : SISKA ADILAH HARAHAP
NPM : 2005160375
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERWAKILAN BKKBN SUMATERA UTARA.

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II


Dr. MUHAMMAD IBRAHIM NASUTION, S.E., M.M.


DODY SALDEN CHANDRA, S.E., M.M.


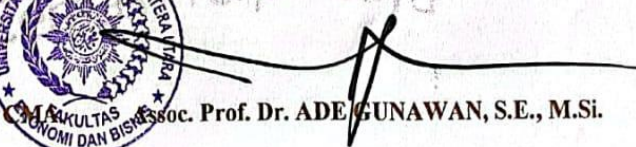
Pembimbing


MUSLIH, S.E., M.Si.

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris


Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.,

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

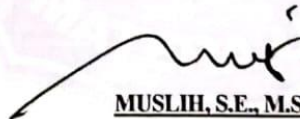
PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : SISKADILAH HARAHAP
NPM : 2005160375
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERWAKILAN BKKBN SUMATERA UTARA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.


Medan, Mei 2024

Pembimbing


MUSLIH, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis


ASSOC. PROF. DR. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : SISKA ADILAH HARAHAP
NPM : 2005160375
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERWAKILAN BKKBN SUMATERA UTARA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	gcp diluar blog ke jls	12/3.24	
BAB 2	Ritai ke Feb ke ke	26/3.24	
BAB 3	transkrip wawancara	22/4.24	
BAB 4	nilai yps di gausi	06/4.24	
BAB 5	kumpul dan form kuis yg ke & penun	30/4.24	
Daftar Pustaka	Wes Mauleby	5/4.24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	All use RBS	6/5.24	

Medan, Mei 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

MUSLIH, S.E., M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Siska Adilah Harahap
NPM : 2005160375
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Februari 2024
Pembuat Pernyataan



Siska Adilah Harahap

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERWAKILAN BKKBN SUMATERA UTARA

Siska Adilah Harahap

Program Studi Manajemen

E-mail: siskaharahap@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja secara langsung terhadap motivasi kerja, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 81 responden yang merupakan pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: Komunikasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMMUNICATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE REPRESENTATIVE OFFICE OF BKKBN IN NORTH SUMATRA

Siska Adilah Harahap

Management Study Program

E-mail: siskaharahap@gmail.com

The aim of this research is to investigate and analyze the direct influence of communication, work environment, and work motivation on employee performance, to explore and analyze the direct influence of communication and work environment on work motivation, and to examine and analyze the indirect influence of communication and work environment on employee performance through work motivation. This study employs an associative research design with a sample size of 81 respondents who are employees of the Representative Office of BKKBN in North Sumatra. Data collection techniques involve the use of statement lists such as questionnaires, and data analysis techniques employ Partial Least Square (SmartPLS). The research findings indicate a positive and significant influence of communication, work environment, and work motivation on employee performance. There is also a positive and significant influence of communication and work environment on work motivation. Additionally, there is a positive and significant influence of communication and work environment on employee performance through work motivation.

Keywords: *Communication, WorkEnvironment, Work Motivation And Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu : **“Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa Ayahanda Makrup P Harahap dan Ibunda kandung Siti Maryam Sihombing tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si.selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muslih, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.

10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Mei 2024
Penulis

Siska Adilah Harahap
2005160375

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Batasan Masalah	12
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	13
1.6 Manfaat Penelitian	14
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Kinerja Pegawai	16
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	16
2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	17
2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai	22
2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai	26
2.1.2 Komunikasi	30
2.1.2.1 Pengertian Komunikasi.....	30
2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi	31
2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Komunikasi	32
2.1.2.4 Indikator Komunikasi	34
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	36
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	36
2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	38
2.1.3.3 Jenis Lingkungan Kerja	38
2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja	40
2.1.4 Motivasi Kerja.....	42
2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja	42
2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	44
2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi Kerja.....	49
2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja	50
2.2 Kerangka Konseptual	51
2.3 Hipotesis.....	57

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	59
3.1 Pendekatan Penelitian	59
3.2 Defenisi Operasional	59
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian	60
3.4 Populasi Dan Sampel	61
3.5 Teknik Pengumpulan Data	62
3.6 Teknik Analisis Data.....	63
BAB 4 HASIL PENELITIAN	69
4.1 Hasil Peneliti	69
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	69
4.1.2 Identitas Responden.....	69
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	72
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	72
4.1.3.2 Variabel Komunikasi (X1).....	73
4.1.3.3 Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	75
4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (Z).....	77
4.2 Analisis Data	79
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	79
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	85
4.3 Pembahasan.....	89
4.3.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai	89
4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	90
4.3.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja	91
4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	92
4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	93
4.3.6 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Motivasi Kerja.....	94
4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Motivasi Kerja	95
BAB 5 PENUTUP.....	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran.....	97
5.3 Keterbatasan Penelitian	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Predikat Kinerja Periodik Pegawai Kantor	6
Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Mengenai Kondisi Komunikasi.....	7
Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Mengenai Lingkungan Kerja.....	8
Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Mengenai Motivasi Kerja.....	9
Tabel 3.1 Definisi Operasional	59
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	61
Tabel 3.3 Daftar Pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.....	61
Tabel 3.4 Skala <i>Likert</i>	63
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Latar Pendidikan Terakhir	70
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	71
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan	71
Tabel 4.6 Skala Likert.....	71
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kinerja Pegawai (Y)	72
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Komunikasi (X1)	73
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	75
Tabel 4.10 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)	78
Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i>	80
Tabel 4.12 <i>AVE</i>	82
Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i>	82
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i>	83
Tabel 4.15 <i>R-Square</i>	83
Tabel 4.16 <i>F-Square</i>	84
Tabel 4.17 <i>Path Coeficient</i>	85

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 kerangka Konseptual	57
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	81
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i>	86

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya yang paling penting dalam setiap organisasi adalah sumber daya manusia. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting karena merupakan penggerak utama dari segala aktivitas atau kegiatan dalam mencapai tujuan sekaligus untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam usahanya dimulai dari kemampuannya mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik

Menurut (Sedarmayanti, 2011) defenisi kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai tersebut, terutama sangat di pengaruhi oleh komunikasi organisasi karena pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial yang harus melaukan komunikasi agar dapat menjalani kehidupan sehari hari, lingkungan kerja dan motivasi kerja juga penting karena dalam setiap organisasi, dibutuhkan lingkungan yang harmonis dan pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi agar tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan maksimal (Kasmir, 2016).

Menurut (Handoko, 2013) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi sangat berperan dalam kehidupan berorganisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil, dan begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, komunikasi diharapkan efektif sesuai dengan tujuan organisasi yang direncanakan. Efektifitas komunikasi dapat dinilai dari kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Unsur penting dalam peningkatan kinerja dalam organisasi adalah tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, produktifitas, memiliki etos kerja yang tinggi, dan mampu memberikan kontribusi optimal kepada organisasi. Untuk mendapatkan unsur-unsur yang dibutuhkan tersebut, organisasi membutuhkan koordinasi yang tepat kepada setiap sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif.

Adanya konflik di kantor atau di tempat kerja adalah suatu keniscayaan. Di tempat kerja, berkumpul orang-orang dengan karakter, kepribadian, dan pola pikirnya masing-masing, yang tentu saja berbeda satu sama lain. Perbedaan ini mungkin saja akan menimbulkan gesekan, yang bisa berujung pada konflik. Hal-hal yang mungkin bisa menjadi pemicu timbulnya gesekan itu biasanya adalah masalah komunikasi. Masalah komunikasi yang biasa terjadi di tempat kerja dan berpotensi berujung pada sebuah konflik misalnya masalah personal, kurang mau mendengarkan dan salah persepsi. Komunikasi yang efektif membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pegawai apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian

terdahulu yang dilakukan oleh (Rialmi & Morsen, 2020) yang menyimpulkan komunikasi akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain komunikasi, adanya lingkungan kerja yang baik akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Jika lingkungan kerja tidak diperhatikan oleh organisasi secara maksimal maka pegawai tidak dapat bekerja secara optimal dan tujuan organisasi tidak akan tercapai. Lingkungan kerja merupakan faktor yang paling banyak mempengaruhi perilaku pegawai terutama dalam lingkungan pekerjaan yang secara tidak langsung maupun langsung mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Menurut (Nitisemito, 2011) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan padanya. lingkungan kerja dapat diartikan sebagai lingkungan yang merupakan aspek dari kinerja.

Lingkungan kerja merupakan kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Masalah lingkungan kerja biasa terjadi di tempat kerja dan berpotensi berujung pada sebuah penurunan produktivitas, ketegangan antar pegawai, dan bahkan penurunan kualitas hasil kerja. Selain itu, masalah lingkungan kerja juga dapat memengaruhi kesejahteraan mental dan fisik para pekerja, menciptakan atmosfer yang tidak kondusif bagi pertumbuhan dan pengembangan profesional. Oleh karena itu, penting bagi manajemen dan seluruh anggota tim untuk secara proaktif mencari solusi dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan mendukung, demi menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta meningkatkan kinerja dan kebahagiaan di tempat kerja. Pegawai sebagai unsur utama dalam organisasi, memegang peranan yang sangat penting sehingga semua unsur organisasi, tidak akan berfungsi tanpa

ditangani oleh pegawai (Ahyari, 2012). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) dan (Elizar & Tanjung, 2018) yang menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya komunikasi dan lingkungan kerja yang mendukung di dalam organisasi, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada akhirnya, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif akan memberikan dampak positif pada motivasi kerja para pegawai. Ketika para pekerja merasa dihargai, didukung, dan dapat berkontribusi secara signifikan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Komunikasi yang efektif dan atmosfer kerja yang mendukung menciptakan rasa kebersamaan dan keterlibatan, yang pada gilirannya memotivasi pegawai untuk berkolaborasi dengan baik. Dengan demikian, komunikasi dan lingkungan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja pegawai, tetapi juga memengaruhi tingkat motivasi kerja (Noverahman, Putra, Ramadhan & Yulasmi, 2023).

Motivasi kerja adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Jika suatu organisasi ingin mempertahankan kinerja pegawai agar sesuai dengan target dan tujuan, maka setiap organisasi harus memahami bentuk motivasi seperti apa yang ada dalam diri pegawai, apakah karena dorongan-dorongan yang bersifat eksternal atau yang bersifat internal karena tidak semua pegawai bekerja dengan motivasi yang sama (Jufrizen & Hadi, 2021). Dengan memahami peranan penting dari manusia yang

terlibat dalam organisasi dan bagaimana cara untuk memotivasi mereka dengan tepat organisasi dapat menciptakan pegawai yang lebih bersemangat dan inovatif. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Rasyid & Tanjung, 2020) diketahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Tanpa motivasi, seorang pegawai tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang pegawai yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan. Setiap organisasi sudah pasti menginginkan kinerja terbaik dari setiap pegawainya, begitu juga dengan salah satu Lembaga Pemerintah Non Departemen yang ada di Kota Medan yaitu Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

Perwakilan BKKBN Provinsi Sumatera Utara adalah Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (dahulu Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional), disingkat Perwakilan BKKBN, adalah Lembaga Pemerintah yang bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera yang juga tentu saja sangat membutuhkan kinerja pegawai yang sangat tinggi untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai sangat begitu penting.

Berdasarkan survei awal yang penulis lakukan terdapat beberapa permasalahan yang ada pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara, masalah yang terlihat jelas yaitu mengenai kinerja yang belum optimal dari

pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Predikat Kinerja Periodik Pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara Tahun 2023

No	Predikat Kinerja Periodik	Jumlah
1	Baik	39
2	Kurang	5
3	Butuh Perbaikan	35
4	Belum ada Penilaian	2
Total		81

Sumber: Personalia Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara

Dari data di atas, diketahui masih ada 5 pegawai yang memiliki predikat kinerja kurang dan 35 pegawai yang memiliki predikat kinerja butuh perbaikan, hal ini mendandakan masih belum optimalnya kinerja dari beberapa pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara. Kinerja yang belum optimal ini juga berhubungan dengan komunikasi yang terjalin di organisasi dimana terlihat belum berjalan dengan baik. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kondisi komunikasi yang terjalin di Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yaitu melalui penyebaran kuesioner, hal tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 1.2. Hasil Kuesioner Mengenai Kondisi Komunikasi Yang Terjalin Di Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara

No	Indikator	Frekuensi					Jumlah Pegawai	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Pemahaman	6	8	3	3	0	20	77	77	100
2	Kesenangan	4	5	6	5	0	20	68	68	100
3	Hubungan yang Baik	5	4	5	5	1	20	71	71	100
4	Tindakan	6	7	6	1	0	20	78	78	100
Jumlah Skor = Nilai X F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2024)

Keterangan:

Sangat baik	: 90 - 100%
Baik	: 80 - 89%
Kurang Baik	: 60 - 79%
Buruk	: 40 - 59%
Sangat Buruk	: <39%

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa kondisi komunikasi pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yang secara keseluruhan dapat dikatakan masih kurang baik dilihat dari angka realisasi tertinggi yaitu 78 % dan realisasi terendah yaitu 68% yang mana angka tersebut berada pada antara angka 60 – 79% yang berarti komunikasi yang terjalin masih kurang baik. Berikut ini adalah hasil kuesioner yang telah penulis lakukan dengan pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara mengenai permasalahan komunikasi yaitu:

1. Berdasarkan indikator pemahaman dengan pernyataan “saya memahami segala arahan yang diberikan oleh atasan” dengan nilai realisasi yaitu 77%.
2. Berdasarkan indikator kesenangan dengan pernyataan “saya senang memberikan solusi atas masalah yang dihadapi organisasi” dengan nilai realisasi yaitu 68%.
3. Berdasarkan indikator hubungan yang baik dengan pernyataan “atasan mau mendengarkan dan memberikan umpan balik atas hasil kerja pegawai” dengan nilai realisasi yaitu 71%.
4. Berdasarkan indikator sikap dengan pernyataan “saya semaksimal mungkin untuk mentaati segala aturan-aturan yang diberikan atasan” dengan nilai realisasi yaitu 78%.

Dari data survey awal diatas, pernyataan “Saya senang memberikan solusi atas masalah yang dihadapi organisasi” mendapat nilai paling kecil yaitu 68%, hal

ini dikarenakan belum adanya budaya komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan pegawai. Pegawai tidak diberikan kesempatan dalam menyampaikan solusi maupun pendapat. Pegawai harus melaksanakan apa yang diperintahkan tanpa ada pertanyaan sehingga terjadilah kesenjangan antara atasan dengan bawahannya yang mengakibatkan sinergisitas dan kinerja belum sepenuhnya tercapai.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan sumberdaya yang berkualitas dengan penyediaan lingkungan kerja yang baik ternyata masih kurang disadari oleh manajemen. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kondisi lingkungan kerja di Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yaitu melalui penyebaran kuesioner, hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 1.3. Hasil Kuesioner Mengenai Lingkungan Kerja di Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara

No	Indikator	Frekuensi					Jumlah Pegawai	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Keamanan Kerja	7	7	4	2	0	20	79	79	100
2	Hubungan Kerja	6	5	8	1	0	20	76	76	100
3	Ruang gerak yang diperlukan	3	6	5	5	1	20	65	65	100
Jumlah Skor = Nilai X F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2024)

Keterangan:

Sangat baik : 90 - 100%
 Baik : 80 - 89%
 Kurang Baik : 60 - 79%
 Buruk : 40 - 59%
 Sangat Buruk : <39%

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa lingkungan kerja di Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yang secara keseluruhan dapat dikatakan masih kurang baik dilihat dari angka realisasi tertinggi yaitu 79 % dan realisasi terendah yaitu 65% yang mana angka tersebut berada pada antara angka 60 – 79% yang berarti lingkungan kerja masih kurang baik. Berikut ini adalah hasil kuesioner yang telah penulis lakukan dengan pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara mengenai permasalahan lingkungan kerja yaitu:

1. Berdasarkan indikator keamanan kerja dengan pernyataan “adanya keamanan yang ketat, saya tidak akan merasa takut untuk meninggalkan barang” dengan nilai realisasi yaitu 79%.
2. Berdasarkan indikator hubungan kerja dengan pernyataan “saya memiliki hubungan baik dengan karyawan lain” dengan nilai realisasi yaitu 76%.
3. Berdasarkan indikator ruang gerak yang diperlukan dengan pernyataan “kelengkapan peralatan kerja yang disediakan cukup mendukung” dengan nilai realisasi yaitu 65%.

Dari data survey awal diatas, pernyataan “kelengkapan peralatan kerja yang disediakan cukup mendukung” mendapat nilai paling kecil yaitu 65%, hal ini dikarenakan pegawai merasa kondisi ruangan kerja belum tertata rapi dan fasilitas ruang kerja yang belum mendukung seperti masih adanya benda-benda yang tidak terlalu penting berada diatas meja serta masih adanya dokumen yang belum disimpan pada lemari file kurangnya ketersediaan lemari file yang memadai.

Peneliti melihat ada sebuah fenomena menarik, dimana terlihat adanya permasalahan mengenai kinerja, komunikasi dan lingkungan kerja sehingga terlihat jelas hal tersebut menurunkan motivasi kerja pegawai terhadap organisasi.

Adapun data yang diperoleh penulis mengenai motivasi kerja pegawai di Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yaitu melalui penyebaran kuesioner, hal tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 1.4. Hasil Kuesioner Mengenai Motivasi Kerja Pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara

No	Indikator	Frekuensi					Jumlah Pegawai	Jumlah Skor	Realisasi (%)	Target (%)
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)				
1	Pengakuan dan Apresiasi	6	8	3	3	0	20	77	77	100
2	Orientasi Masa Depan	6	8	5	1	0	20	78	78	100
3	Pekerjaan yang Menantang	4	5	5	6	0	20	67	67	100
Jumlah Skor = Nilai X F										
Realisasi = Jumlah Skor : (F Tertinggi x Jumlah Pegawai) x 100										

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2024)

Keterangan:

Sangat baik : 90 - 100%
 Baik : 80 - 89%
 Kurang Baik : 60 - 79%
 Buruk : 40 - 59%
 Sangat Buruk : <39%

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa motivasi kerja pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yang secara keseluruhan dapat dikatakan masih kurang baik dilihat dari angka realisasi tertinggi yaitu 78 % dan realisasi terendah yaitu 67% yang mana angka tersebut berada pada antara angka 60 – 79% yang berarti lingkungan kerja masih kurang baik. Berikut ini adalah hasil kuesioner yang telah penulis lakukan dengan pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara mengenai permasalahan motivasi kerja pegawai yaitu:

1. Berdasarkan indikator pengakuan dan apresiasi dengan pernyataan “pengakuan yang diberikan oleh atasan atau rekan kerja membuat saya semakin termotivasi

untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan saya” dengan nilai realisasi yaitu 77%.

2. Berdasarkan indikator orientasi masa depan dengan pernyataan “saya selalu berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya demi mencapai tujuan karir saya” dengan nilai realisasi yaitu 78%.
3. Berdasarkan indikator pekerjaan yang menantang yang diperlukan dengan pernyataan “tantangan dalam pekerjaan saya membuat saya merasa termotivasi dan bersemangat untuk mencapai hasil yang lebih baik” dengan nilai realisasi yaitu 67%.

Dari data survey awal diatas, pernyataan “Tantangan dalam pekerjaan saya membuat saya merasa termotivasi dan bersemangat untuk mencapai hasil yang lebih baik” mendapat nilai paling kecil yaitu 67%, hal ini dikarenakan beberapa pegawai merasa terjebak dalam rutinitas monoton dan pekerjaan yang kurang menantang menjadikan pegawai kurang termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Rutinitas yang monoton dan kurangnya variasi dalam pekerjaan menyebabkan kejenuhan dan ketidakpuasan yang akhirnya mereka merasa kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan, maka dapat diidentifikasi masalah yang berkenaan dengan komunikasi, lingkungan kerja,

kinerja pegawai dan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yaitu :

1. Belum optimalnya kinerja pegawai ditandai dengan skor nilai pada penyebaran kuesioner berada pada nilai 60-79% (Kurang baik).
2. Belum adanya budaya komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan pegawai, pegawai tidak diberikan kesempatan dalam menyampaikan solusi maupun pendapat.
3. Pegawai merasa kondisi ruangan kerja belum tertata rapi dan fasilitas ruang kerja yang belum mendukung seperti kurangnya ketersediaan lemari file yang memadai.
4. Rutinitas yang monoton dan kurangnya variasi dalam pekerjaan menyebabkan kejenuhan dan ketidakpuasan yang akhirnya pegawai kurang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang sebenarnya, serta keterbatasan penulis dalam kemampuan waktu dan biaya, maka penelitian dibatasi pada variabel komunikasi, lingkungan kerja, kinerja pegawai dan motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara?
6. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai komunikasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara sebagai bahan masukan dan saran bagi organisasi terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan organisasi yang lebih baik lagi.

- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan serta perbandingan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja sering kali kita dengar dan sangat penting bagi organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia, kinerja pegawai sangat dibutuhkan karena semangkin tinggi kualitas sumber daya manusia didalam suatu organisasi maka semangkin tinggi pula kinerja yang akan dicapai.

(Moehariono, 2012) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja pegawai dapat diterjemahkan ke dalam hasil nyata atau pencapaian yang dapat di ukur dengan menggunakan standart pegawai. (Hasibuan & Handayani, 2017).

Menurut (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut (Hughes et al., 2012) Kinerja berkaitan dengan perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Di tempat kerja atau disekolah, kita dapat memilih melakukan berbagai bentuk perilaku, tetapi kinerja hanya meliputi perilaku yang berhubungan dengan penciptaan barang atau jasa atau perolehan nilai yang baik.

Sedangkan menurut (Gultom, 2014) kinerja merupakan usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang didapat dan di capai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dari defenisi-defenisi yang dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi dengan tanggung jawab masing-masing. Kinerja pegawai sangat lah penting bagi suatu organisasi karena berhubungan erat dengan tujuan organisasi itu sendiri, semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan mudah dicapai.

2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Pegawai dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan pegawai (*employee engagement*) kepada organisasi. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut (Marwansyah, 2016), Faktor-faktor kinerja dikelompokkan ke dalam empat faktor, yaitu:

1) Pengetahuan atau Keterampilan

Pegawai tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar. Kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan juga menjadi penghambat bagi pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

2) Lingkungan

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai diorganisasi/ organisasi disebabkan oleh kondisi kerja, proses yang buruk, dan lain-lain.

3) Sumber Daya

Kurangnya sumber daya atau teknologi di dalam organisasi/organisasi juga menghambat kinerja pegawai.

4) Motivasi

Dalam bekerja pegawai tidak hanya membutuhkan kompensasi besar, tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi-motivasi.

(Sutrisno, 2016) menyatakan ada enam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, pengawasan dan motivasi. Berikut penjelasannya:

1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan pegawai.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

5) Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antara anggota organisasi yang berbeda dalam sebuah entitas atau perusahaan. Tujuan utama komunikasi organisasi adalah untuk memfasilitasi aliran informasi yang efektif dan efisien di dalam organisasi,

6) Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Kinerja sangat penting dalam membawa organisasi atau organisasi kearah yang lebih baik, karena kinerja adalah wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Dan bagi suatu organisasi atau organisasi kinerja dijadikan sebagai dasar penilaian dan evaluasi yang dihasilkan oleh pegawai, karena untuk mengetahui seberapa besar kualitas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk organisasi atau organisasi.

Maka dari itu pimpinan harus melakukan penilaian kinerja, dengan begitu organisasi atau organisasi akan mengetahui hasil dari penilaian kinerja tersebut apakah lebih baik atau tidak. Menurut (Fahmi, 2016) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun pegawai untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
- 4) Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar organisasi.
- 5) Hasil penilaian kinerja jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi organisasi tersebut.

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kerja yang ideal.

- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja menurut (Rivai, 2014), yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.
- 2) Keputusan penempatan. Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir

pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

- 5) Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.
- 6) Evaluasi Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 7) Definisi Proses Pegawai. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.
- 8) Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.

Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) Bagi suatu organisasi penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain sebagai berikut:

- 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan

jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi pat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur yang dipergunakan dan dipakai sebagai patokan untuk menilai apakah kinerja sudah

dapat dikategorikan baik atau buruknya. Menurut (Moehariono, 2012) menyatakan indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Efektivitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektifitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pegawai.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal tenaga kerja.
- 6) Keselamatan
Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Pendapat lain mengenai indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017), yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Keandalan
- 4) Sikap

Indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada organisasi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan organisasi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan organisasi adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan organisasi. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap organisasi, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Menurut (Robbins & Judge, 2013) ada beberapa indikator kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) Sikap dalam melaksanakan tugas, yaitu dapat dilihat dari sikap menganggap bawahan tidak lebih rendah statusnya dalam penguasaan pengetahuan, sikap kehati-hatian dalam menjalankan tugas, sikap kehati-hatian dalam membedakan fakta dengan hipotesis, sikap toleran dalam perbedaan pendapat, minat terhadap pekerjaan, sikap menularkan perasaan senang kepada pegawai lain.
- 2) Perencanaan dalam pekerjaan, dapat diamati dengan melihat kemampuan menyesuaikan dengan perkembangan iptek, kemampuan dalam melakukan komunikasi interpersonal dengan teman sejawat, kemampuan membuat perencanaan kerja dengan jelas, kemampuan menyiapkan catatan kerja dengan baik (kerjakan apa yang ditulis dan apa yang sudah dikerjakan), kemampuan menyiapkan bahan dan alat kerja, kemampuan memilih referensi, kemampuan pendukung dalam melaksanakan tugas.
- 3) Proses pelaksanaan pekerjaan. dapat diamati dari kejelasan tujuan, kemampuan yang dimiliki, penguasaan pekerjaan, kemampuan melakukan *problem solving approach*, ketersediaan waktu, kemampuan menggunakan alat bantu, kemampuan memberikan umpan balik.
- 4) Kemampuan dalam melaksanakan tugasnya memiliki standar kinerja, dapat diamati dari pendidikan, persiapan rencana, pengelolaan program kerja, penguasaan kerja, kemampuan dalam memberikan pelayanan bantuan, menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi untuk memperjelas dan membangkitkan minat belajar pegawai.

Sedangkan (Sutrisno, 2016), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3) Waktu kerja

Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

2.1.2 Komunikasi

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Pengertian atau defenisi komunikasi bermacam-macam, sebagaimana yang dikemukakan masing-masing orang. Namun apa yang dikemukakan tersebut hanyalah untuk memberi batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi.

(Handoko, 2013) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya. Komunikasi adalah pertukaran informasi antara

sender kepada receiver, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat (Wibowo, 2016).

Sedangkan (Purwanto, 2011) komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu system yang biasa (lazim), baik dengan simbol– simbol, sinyal–sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Berdasarkan defenisi–defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah sautu proses dimana orang–orang bermaksud memberikan pengertian–pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota sebagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai petukaran informasi.

2.1.2.2 Faktor - faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Adanya dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu:

1) Faktor dari pihak pengirim (*sender*)

Yang keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.

2) Faktor dari pihak penerima (*receiver*)

Yaitu keterampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

Pendapat lain tentang faktor yang mempengaruhi komunikasi selanjutnya menurut (Siswandi, 2011) menjelaskan bahwa ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi yaitu:

1) Saluran komunikasi formal

Saluran komunikasi formal dapat mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam mencakup jarak yang begitu luas dengan berkembang dan tumbuhnya organisasi.

2) Struktur organisasi otoritas organisasi

Struktur otoritas organisasi yang mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektifitas organisasi. Perbedaan status dan kekuasaan di dalam organisasi akan dapat membantu menetapkan siapa yang akan melakukan komunikasi dengan siapapun.

3) Spesialisasi tugas (pekerjaan)

Spesialisasi tugas (pekerjaan) biasanya akan memudahkan melakukan tugas (pekerjaan) dalam kelompok yang berbeda-beda.

4) Kepemilikan informasi

Kepemilikan informasi berarti bahwa individu mempunyai informasi dan pengetahuan yang unik mengenai tugas (pekerjaan) mereka.

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Komunikasi

Tujuan komunikasi dalam organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas- tugas yang terorganisasi. Menurut (Bangun, 2012) Ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi antar lain sebagai berikut:

1) Sebagai Pengawasan

Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila pegawai mengkomunikasikan keluhan kepada atasannya berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan

dan kebijakan organisasi, maka komunikasi tersebut sudah menjalankan fungsi pengawasan.

2) Sebagai Motivasi

Dengan memberikan penjelasan kepada pegawai tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja pegawai dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

3) Pengungkapan Emosi

Komunikasi merupakan sarana dalam melepaskan rasa emosi sebagai rasa pemenuhan kebutuhan sosial.

4) Informasi

Fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut (Sangadji & Sopiah, 2018) ada empat tujuan komunikasi yaitu sebagai berikut:

1) Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota

Fungsi itu berjalan jika pegawai diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksana tugas kewajiban pegawai itu dalam organisasi.

2) Komunikasi berfungsi untuk mengakibatkan motivasi pegawai Fungsi ini berjalan ketika pimpinan ingin meningkatkan kinerja pegawai. Misalnya pimpinan menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik pegawai telah bekerja dan dengan cara bagaimana pegawai dapat meningkatkan kinerja.

3) Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi

Fungsi ini berperan ketika kelompok kerja pegawai menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental dimana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka

4) Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Komunikasi berperan memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

Sedangkan manfaat komunikasi adalah dengan adanya interaksi dan komunikasi maka setiap orang dapat saling mengenali dan memahami satu sama lain. Kemampuan mendengar/ membaca/ mengartikan pesan orang lain dengan baik merupakan hal penting dalam aktivitas komunikasi.

2.1.2.4 Indikator Komunikasi

Adapun alat ukur/indikator yang digunakan untuk mengukur bagaimana komunikasi itu berjalan lancar/efektif menurut (Suranto, 2010), yaitu sebagai berikut:

1) Pemahaman

Pemahaman ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

2) Kesenangan

Yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

3) Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita

4) Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implicit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

5) Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang disampaikan.

Komunikasi dikatakan efektif apabila terdapat hubungan yang baik antara komunikator dan komunikan yang menjadikan informasi tersebut tersampaikan secara tepat. Menurut (Umar, 2012) ada empat indikator komunikasi yaitu sebagai berikut:

1) Keterbukaan

Yaitu keinginan untuk terbuka serta menanggapi secara jujur dari lawan bicara.

2) Empati

Yaitu mencoba merasakan hal yang sama dengan lawan bicara

3) Dukungan

Mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya sekedar tepukkan atau sekedar mengangguk-anggukkan kepala.

4) Kesamaan

Karena pada kenyataannya manusia tidak ada yang sama, sekalipun mereka kembar, maka komunikasi antar pribadi akan lebih efektif jika terjadi pada suasana kesamaan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada pada sekitar lembaga yang dapat mempengaruhi cara kerja dan kinerja dari para pegawai dan tempat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2018). Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk anda perhatikan, karena hampir 80% pegawai *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja pegawai.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Menurut (Kasmir, 2016) lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan semua tugas yang telah diembankan kepadanya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pegawai memiliki semangat kerja dan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Menurut (Abdullah, 2015) yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Penerangan/cahaya di tempat kerja
- 2) Temperatur/suhu udara ditempat kerja
- 3) Kelembapan ditempat kerja
- 4) Kebisingan ditempat kerja
- 5) Getaran mekanisme di tempat kerja
- 6) Tata warna ditempat kerja
- 7) Dekorasi di tempat kerja
- 8) Musik di tempat kerja
- 9) Keamanan di tempat kerja

(Setiana, 2019) menyatakan untuk terciptanya lingkungan kerja yang baik terdapat beberapa hal yang harus menjadi perhatian, antara lain:

- 1) Bangunan tempat kerja
- 2) Ruang kerja yang lega
- 3) Ventilasi pertukaran udara
- 4) Terdapat tempat-tempat ibadah keagamaan
- 5) Terdapat sarana angkutan khusus ataupun secara umum untuk pegawai menjadi nyaman dan mudah.

2.1.3.3 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Setiana, 2019) mengatakan bahwa jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua (2) macam yakni sebagai berikut :

1) Lingkungan Kerja Fisik

Pengertian lingkungan kerja fisik adalah seluruh keadaan yang berbentuk fisik dan hal ini ada di sekitar wilayah tempat kerja dan bisa memberikan pengaruh terhadap pekerja / pegawai, dengan secara langsung dan atau secara tidak langsung.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Pengertian lingkungan kerja non fisik adalah seluruh situasi yang terjadi dan memiliki keterkaitan dengan hubungan kerja, baik itu dengan atasan ataupun sesama pegawai / pekerja dan bawahan. Sehingga lingkungan kerja non fisik ini harus di perhatikan dan tidak bisa di sepelekan.

Lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus menurut (Robbins, 2014) :

1) Lingkungan Umum, segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi

a) Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.

b) Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.

2) Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Sunyoto, 2018) bahwa yang menjadi indikator lingkungan kerja adalah:

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

3) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Sedangkan menurut (Setiana, 2019) terdapat indikator lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2) Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan

kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4) Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

5) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman.

Dari dua pendapat yang berbeda tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai akan betah dalam bekerja. Dari dua pendapat berbeda peneliti mengambil indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi telah lama menjadi tugas manajemen, menimbulkan permasalahan yang paling sulit dan penting untuk dipecahkan. Manajemen telah menggunakan banyak metode untuk memperbaiki motivasi.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *visible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Rivai 2014). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan (Kadarisman, 2013)

Sedangkan (Wibowo, 2016) mengungkapkan motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan. (Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti, 2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut.

Dari pendapat di atas didefinisikan bahwa motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian pegawai yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi kerja

Motivasi terbentuk karena adanya dorongan dari dalam ataupun luar pihak yang termotivasi. Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor organisasi. Faktor-faktor yang sifatnya individu adalah kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan.

Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa para ahli berikut ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut (Sunyoto, 2018) ada tujuh, yaitu:

1) Motivasi kerja,

Motivasi kerja adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dimotivasi kerjakan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing- masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian SDM, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada pegawai.

5) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan organisasi kepada para pegawai merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak organisasi memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing- masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh organisasi. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh organisasi kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong

para pegawai yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai.

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun dia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
4. Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memenuhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang palaing ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c) Supervise yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masamereka juga berharap akan dapat kesempatan meduduki jabatan dalam perkantoran.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi organisasi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja keras yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi pera pegawai.

Menurut (Ardana, Mujiati, & Utama, 2014) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

a. Karakteristik individu yang terdiri dari:

- a) Minat
- b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c) Kebutuhan individual
- d) Kemampuan atau kompensasi
- e) Pengetahuan tentang pekerjaan
- f) Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

b. Faktor Pekerjaan

- a) Gaji dan benefit yang diterima
- b) Kebijakan-kebijakan organisasi
- c) Supervisi
- d) Hubungan antar manusia
- e) Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
- f) Budaya organisasi

2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Pemberian Motivasi kerja

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya sehari-hari membutuhkan suatu dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi itu sendiri tentunya memiliki manfaat dan tujuan sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini.

Manfaat motivasi adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam jangka

watu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya (Planda, 2018).

Selanjutnya (Bukhari & Pasaribu, 2019) menyatakan motivasi dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan dan dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Motivasi kerja merupakan bagian yang *urgen* dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.
- 2) Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi.
- 3) Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki manfaat untuk menjadi penggerak dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Karena motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itu, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

2.1.4.4 Indikator Motivasi kerja

Adapun motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan indikator-indikator tertentu sebagai

pilihan. Sesuai pendapat (Wibowo, 2016) bahwa indikator motivasi kerja adalah *engagement, commitment, satisfaction, dan turnover*. Adapun indikator motivasi kerja menurut (Fadillah, Widodo, & Budiatmo, 2013) yaitu tanggung jawab prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, dan pekerjaan yang menantang.

(Sedarmayanti, 2015) menyebutkan ada sembilan indikator motivasi kerja, antara lain adalah gaji, kebijakan dan administrasi, hubungan kerja, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk maju, pengakuan atau penghargaan, keberhasilan dan tanggung jawab. Sedangkan (Mangkunegara, 2017) menyebutkan bahwa indikator motivasi yaitu kerja keras, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, dan pemanfaatan waktu.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Unsur penting dalam peningkatan kinerja dalam organisasi adalah tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, produktifitas, memiliki etos kerja yang tinggi, dan mampu memberikan kontribusi optimal kepada organisasi. Untuk mendapatkan unsur-unsur yang dibutuhkan tersebut, organisasi membutuhkan koordinasi yang tepat kepada setiap sumber-sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif. Tidak dapat dibayangkan, apabila dalam sebuah organisasi menjalankan tugas tanpa adanya komunikasi antar setiap orang, hal ini tentu akan menyebabkan *miss communicaton*, sehingga pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik. Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pegawai apa yang harus

dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar (Handoko, 2013).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fransiska & Tupti, 2020); (Nisa, Rooswidjajani, & Fristin, 2019); (Rialmi & Morsen, 2020); (Julita & Arianty, 2018) dan (Fachrezi & Khair, 2020) yang menyimpulkan komunikasi akan mempengaruhi kinerja. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual pengaruh komunikasi terhadap kinerja seperti dibawah ini.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang kondusif dan representatif akan memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam ruangan yang nyaman, memiliki sarana untuk menyelesaikan tugas dalam kondisi yang baik dan didukung dengan kelompok yang selalu bekerjasama dalam bekerja serta saling menghormati sesama kelompok, maka pegawai akan merasa betah untuk bekerja sehingga kinerjanya dan prestasinya dapat optimal. Sebaliknya, bila pegawai di lingkungan kerja yang kotor, tanpa adanya sarana yang memadai dan hubungan tidak harmonis dengan kelompok kerja, maka pegawai tidak mendapat kenyamanan dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkannya tidak optimal (Wicaksono, 2017).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Iskandar & Yusnandar, 2021); (Hasibuan & Bahri, 2018); (Yusnandar, 2019); (Lesmana, Arif, & Barus, 2021); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Putri & Rambe, 2022); (Marbun & Jufrizen, 2022); (Farisi & Utari, 2020); (Siahaan & Bahri, 2019); (Fachrezi & Pasaribu, 2020); (Tanjung, 2015); (S Bahri, Zaki, & Zulkarnain, 2018); (Maghfira

& Nasution, 2022); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Farisi & Fani, 2019); (Bahagia, Putri, & Rizdwansyah, 2018); (Siagian & Khair, 2018); (Elizar & Tanjung, 2018) dan (Julita & Arianty, 2018) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Ini mengindikasikan semakin ditingkatkannya lingkungan kerja maka kinerja dan prestasi pegawai semakin meningkat. Berikut digambarkan kerangka konseptual hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja

Komunikasi dalam dunia kerja adalah faktor yang sangat penting bagi organisasi, karena di dalam organisasi komunikasi menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan sering terjadi kesalahpahaman antar bagian/unit ataupun interpersonal dalam organisasi, atau sering disebut dengan *miss communication*. Misalnya pada proses pengambilan keputusan, dimana atasan tidak melibatkan pegawai dalam membuat kebijakan-kebijakan baru pada organisasi. Tentu hal ini dapat memicu minimnya motivasi pegawai jika apa yang diberikan organisasi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pegawai (Lestari, Kurniawan, Haeruddin, Burhanuddin, & Natsir, 2023).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Himawan, Kristy, Hasibuan, Nastain, & Fariha, 2023); dan (Sari & Putri, 2019) yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berikut digambarkan kerangka konseptual hubungan antara komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai.

2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman atau menyenangkan yang diberikan organisasi akan berdampak juga dengan pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan, karena lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat pegawai betah dalam melakukan suatu pekerjaan. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai, lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat (Khoiri, 2013). Lingkungan kerja akan mempengaruhi pembentukan motivasi kerja. Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, sebagian besar bertanggung jawab atas apakah seorang pegawai akan bekerja sesuai potensinya.

Lingkungan kerja yang kondusif dan baik dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai. Kondisi lingkungan fisik seperti kondisi gedung yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang dingin, dan sistem fasilitas kerja yang canggih akan dapat membuat pegawai bekerja lebih nyaman dan meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara pegawai dengan atasan juga akan mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Prakoso, Astuti, & Ruhana, 2014); (Rezita, 2014) dan (Warouw, Sumayku, & Tumbel, 2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Rivai (2014) berpendapat bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap

peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Asmiadi, Bahri, & Pasaribu (2022) dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai seperti memberikan arahan serta mudah berbaur dengan pegawai dalam memberikan perhatian terhadap pegawai maka pegawai tersebut akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya serta akan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan pegawai akan selesai tepat pada waktunya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti, 2018); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Astuti & Lesmana, 2018); (Siregar & Yusnandar, 2021); (Hasibuan & Silvy, 2019); (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Syahputra, Bahri, & Rambe, 2020); (Jufrizen, 2018); (Bahri, 2020); (Siahaan & Bahri, 2019); (Tanjung, Hardita, & Tupti, 2022); (Prayogi & Nursidin, 2018); (Rizal & Radiman, 2019); (Mawarsih & Radiman, 2022); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Saragih & Simarmata, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Fransiska & Tupti, 2020); (Gultom, 2014); (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021); (Jufrizen & Pulungan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

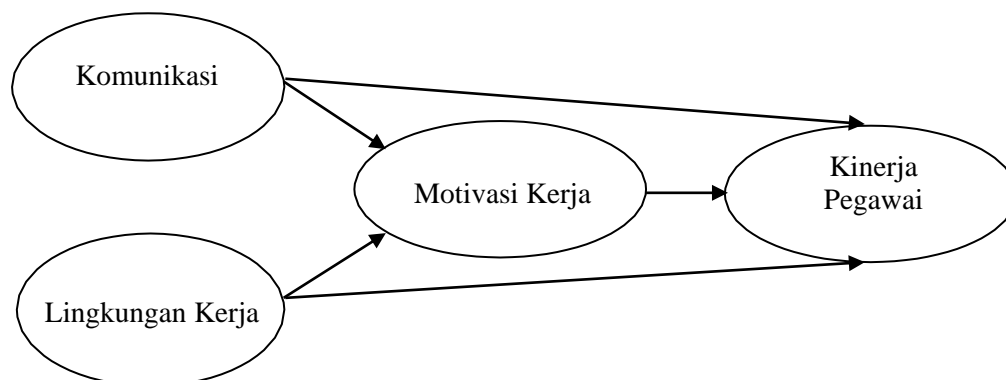
Komunikasi merupakan sarana mengadakan koordinasi antara berbagai sub sistem dalam organisasi. Suatu organisasi berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergik dan harmonis dari berbagai komponen yang dikonstruksi dan dipelihara dengan komunikasi baik. Artinya, ketika proses komunikasi antar komponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka organisasi tersebut semakin kokoh dan kinerja organisasi akan meningkat dan bertumbuh, serta terjaga. Komunikasi dapat memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dasmadi, 2021) dan (Masyitah, 2021) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang sehat dan kondusif memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai di suatu organisasi. Sebuah lingkungan kerja yang positif dapat memotivasi pegawai untuk mencapai hasil terbaik. Motivasi kerja, di sisi lain, merupakan faktor kunci yang mempengaruhi tingkat kinerja individu. Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek-aspek seperti komunikasi yang efektif, dukungan dari rekan kerja dan atasan, kejelasan tugas, serta adanya peluang pengembangan karir. (Robbins & Coulter, 2010) menekankan pentingnya budaya organisasi yang positif dan dukungan atasan

dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Masyitah, 2021) dan (Sundari & Okfitasari, 2017) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keterkaitan antara komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang dapat gambarkan ke dalam bentuk paradigma penelitian dengan skema kerangka konseptual pada gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu, rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
3. Komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
5. Motivasi kerja berpengaruh Terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
6. Komunikasi berpengaruh Terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
7. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja (Y)	Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.	<ul style="list-style-type: none"> - Sikap dalam melaksanakan tugas - Perencanaan dalam pekerjaan - Proses pelaksanaan pekerjaan - Kemampuan dalam melaksanakan tugas <p>(Robbins & Judge, 2013)</p>
Komunikasi (X1)	Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut	<ul style="list-style-type: none"> - Pemahaman - Kesenangan - Pengaruh pada sikap - Hubungan yang makin baik - Tindakan

	melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya.	(Suranto, 2010)
Lingkungan Kerja (X2)	Menurut (Mangkunegara, 2017) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai.	<ul style="list-style-type: none"> - Suasana kerja - Hubungan dengan rekan kerja - Tersedianya fasilitas kerja - Penerangan/cahaya di tempat kerja - Sirkulasi udara ditempat kerja - Kebisingan di tempat kerja - Bau tidak sedap di tempat kerja - Keamanan di tempat kerja (Sunyoto, 2018) dan (Setiana, 2019)
Motivasi (Z)	Menurut (Wibowo, 2016) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan, pada pencapaian tujuan.	<ul style="list-style-type: none"> - Kerja keras - Orientasi tugas/sasaran - Usaha untuk maju - Ketekunan - Pemanfaatan waktu (Mangkunegara, 2017)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara. Jl. Gunung Krakatau No.110, Pulo Brayan Darat II, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20239.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Januari 2024 sampai dengan Mei 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Jan 2024				Feb 2024				Mar 2024				Apr 2024				Mei 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																				
	a. Observasi	■																			
	a. Identifikasi masalah		■	■																	
	b. Pengajuan Judul				■	■															
	c. Penyusunan Proposal					■	■	■	■												
2	Pelaksanaan																				
	a. Bimbingan Proposal									■	■										
	b. Seminar Proposal											■									
	c. Revisi Proposal												■								
3	Penyusunan Laporan																				
	a. Pengebaran Angket														■						
	b. Pengumpulan Data															■					
	c. Penyusunan Skripsi																■	■	■	■	
	d. Sidang Skripsi																				■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yang berjumlah 81 orang.

Tabel 3.3. Daftar Pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Kepala Perwakilan	1
2	Sekretaris	16
3	DALDUK (Pengendalian Penduduk)	10
4	KSPK (Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga)	11
5	ADPIN (Advokasi, Penggerakan dan Informasi)	16
6	KBKR (Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi)	11
7	LATBANG (Pelatihan, Penelitian dan Pengembangan)	16
Jumlah		81

Sumber: Personalia Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jadi, dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah seluruh dari jumlah populasi, karena kurang dari 100 orang maka seluruh sampel ini digunakan, dan sampel ini disebut sampel jenuh dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 81 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, Menurut (Juliandi et al., 2015) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. Angket, Menurut (Juliandi et al., 2015) angket merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah

responden penelitian cukup banyak. Lembar angket yang diberikan pada responden di ukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4. Skala Likert

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

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

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

3.6.2.1 *R-Square*

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

3.6.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah

variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka

signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel komunikasi (X1), 16 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yang berjumlah 81 orang sebagai sampel penelitian.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	38	46.9	46.9	46.9
	Perempuan	43	53.1	53.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 43 (53,1%) orang pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara perempuan dan laki-laki sebanyak 38 (46,9%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara yang berjenis kelamin laki-laki. Kantor BKKBN memiliki kebijakan perekrutan yang mendorong partisipasi perempuan atau

mencari karyawan yang memiliki pemahaman yang lebih baik tentang isu-isu yang berkaitan dengan perempuan dan keluarga.

4.1.2.2 Usia

Tabel 4.2. Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	12	14.8	14.8	14.8
	30-40 Tahun	38	46.9	46.9	61.7
	> 40 Tahun	31	38.3	38.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 38 (46,9%) orang pegawai yang berusia 30-40 tahun, 31 (38,3%) orang pegawai yang berusia di atas 40 tahun dan 12 (14,8%) orang pegawai yang berusia 20-30 tahun. Mayoritas responden adalah pegawai yang berusia 30-40 tahun karena rentang usia ini mungkin merupakan puncak dari karier profesional mereka. Biasanya, pada usia tersebut, seseorang telah memiliki beberapa tahun pengalaman kerja yang memadai untuk menempatkan mereka dalam posisi yang lebih senior atau dengan tanggung jawab yang lebih besar

4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	81	100.0	100.0	100.0

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden seluruhnya terdiri dari 81 (100%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan Sarjana. Tugas-tugas yang diemban oleh Kantor BKKBN membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang isu-isu sosial, kesehatan, dan kebijakan. Seorang sarjana lebih mampu untuk menganalisis masalah dengan lebih baik dan menemukan solusi yang tepat.

4.1.2.4 Lama Bekerja

Tabel 4.4. Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	12	14.8	14.8	14.8
	5-10 Tahun	38	46.9	46.9	61.7
	> 10 Tahun	31	38.3	38.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 38 (46,9%) orang pegawai yang sudah bekerja 5-10 tahun, 31 (38,3%) orang pegawai yang sudah bekerja lebih 10 tahun, dan 12 (14,8%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 5-10 tahun.

4.1.2.5 Status Pernikahan

Tabel 4.5. Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	68	84.0	84.0	84.0
	Belum menikah	13	16.0	16.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data 2024 (SPSS 24.00)

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 68 (84) orang pegawai yang sudah menikah, dan 13 (16%) orang pegawai yang belum menikah.

4.1.3 Persentase Jawaban Responden

Tabel 4.6. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

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

4.1.4 Analisis Variabel Penelitian

4.1.4.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	58	28	34,6	6	7,4	0	0	0	0	81	100
2	56	69,1	20	24,7	5	6,2	0	0	0	0	81	100
3	47	58	28	34,6	6	7,4	0	0	0	0	81	100
4	53	65,4	28	34,6	0	0	0	0	0	0	81	100
5	46	56,8	34	42	0	0	1	1,2	0	0	81	100
6	45	55,6	35	43,2	0	0	1	1,2	0	0	81	100
7	48	59,3	30	37	3	3,7	0	0	0	0	81	100
8	56	69,1	23	28,4	2	2,5	0	0	0	0	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawab mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58 %.
- 2) Jawaban responden s saya mampu mengatasi tantangan dan kesulitan dalam pekerjaan dengan efektif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,1%.

- 3) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.
- 4) Jawaban responden saya secara konsisten mencapai target kuantitas kerja yang di tetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,4%
- 5) Jawaban saya bertanggung jawab atas segala tugas yang diberikan dan selalu menjaga kerahasiaan informasi yang sensitif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%.
- 6) Jawaban responden saya mampu menunjukkan dedikasi dan antusiasme dalam menjalankan setiap pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,6%.
- 7) Jawaban responden saya mampu menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,3%.
- 8) Jawaban responden saya responsif terhadap permintaan atau pertanyaan yang di ajukan oleh rekan kerja ataupun pimpinan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,1%.

4.1.4.2 Variabel Komunikasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel komunikasi sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Komunikasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	56,8	27	33,3	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
2	53	65,4	20	24,7	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
3	46	56,8	27	33,3	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
4	52	64,2	25	30,9	4	4,9	0	0	0	0	81	100
5	38	46,9	37	45,7	0	0	6	7,4	0	0	81	100
6	38	46,9	38	46,9	0	0	5	6,2	0	0	81	100

7	57	70,4	22	27,2	2	2,5	0	0	0	0	81	100
8	58	71,6	21	25,9	2	2,5	0	0	0	0	81	100
9	45	55,6	28	34,6	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
10	46	56,8	26	32,1	7	8,6	2	2,5	0	0	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel komunikasi bahwa:

- 1) Jawaban responden saya memahami segala arahan yang diberikan oleh atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,8%.
- 2) Jawaban saya cepat tanggap dalam menjalankan perintah atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%.
- 3) Jawaban responden saya selalu melakukan interaksi dengan semua orang yang ada di perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%.
- 4) Jawaban responden saya senang menjalin hubungan yang baik dengan seluruh pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,2%.
- 5) Jawaban responden dalam berhubungan sesama rekan kerja dikantor, saya berusaha untuk memberikan masukan-masukan maupun solusi-solusi dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,9%.
- 6) Jawaban responden saya sering memberi motivasi kepada rekan kerja untuk terus bekerja lebih baik mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 46,9%.
- 7) Jawaban responden pegawai dan atasan memiliki hubungan yang harmonis dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,4%.
- 8) Jawaban responden selain dikantor, pegawai dan atasan sering melakukan interaksi diluar kantor atau diluar jam kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 71,6%.

- 9) Jawaban responden pegawai bisa menerima instruksi atau perintah kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,6%.
- 10) Jawaban responden saya berusaha semaksimal mungkin untuk mentaati segala aturan-aturan yang diberikan atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%.

4.1.4.3 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel lingkungan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	51	63	53	28,4	2	2,5	5	6,2	0	0	81	100
2	57	70,4	11	13,6	5	6,2	8	9,9	0	0	81	100
3	45	55,6	31	38,3	1	1,2	4	4,9	0	0	81	100
4	58	71,6	21	25,9	2	2,5	0	0	0	0	81	100
5	48	59,3	31	38,3	2	2,5	0	0	0	0	81	100
6	58	71,6	21	25,9	2	2,5	0	0	0	0	81	100
7	38	46,9	41	50,6	2	2,5	0	0	0	0	81	100
8	59	72,8	19	23,5	3	3,7	0	0	0	0	81	100
9	55	67,9	23	28,4	3	3,7	0	0	0	0	81	100
10	61	75,3	17	21	3	3,7	0	0	0	0	81	100
11	55	67,9	21	25,9	3	3,7	2	2,5	0	0	81	100
12	47	58	27	33,3	5	6,2	2	2,5	0	0	81	100
13	54	66,7	21	25,9	6	7,4	0	0	0	0	81	100
14	40	49,4	34	42	3	3,7	4	4,9	0	0	81	100
15	38	46,9	34	42	3	3,7	6	7,4	0	0	81	100
16	44	54,3	29	35,8	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel lingkungan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden rasa peduli dan saling mendukung antar pegawai menjadikan suasana kerja menjadi nyaman dan harmonis mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63%.
- 2) Jawaban responden saya merasakan suasana kekeluargaan di organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,4%.
- 3) Jawaban responden saya merasakan komunikasi yang baik antara saya, pegawai dan atasan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55,6%.
- 4) Jawaban responden atasan memberikan kebebasan pada bawahan untuk berpendapat sehingga tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 71,6%.
- 5) Jawaban responden peralatan untuk bekerja di organisasi lengkap/mutakhir mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,6%.
- 6) Jawaban responden fasilitas pendukung pekerjaan dapat membantu memudahkan pekerjaan pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59,3%.
- 7) Jawaban responden saya merasa terbantu dengan adanya penerangan pada ruangan kerja karena lebih memudahkan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,9%.
- 8) Jawaban responden penerangan pada lingkungan kerja memiliki cahaya yang cukup untuk mendukung pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,8%.
- 9) Jawaban responden udara pada lingkungan kerja bersih dan tidak berbau mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,9%.

- 10) Jawaban responden banyaknya tanaman pada lingkungan kerja menjadikan udara sangat segar mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 75,3%.
- 11) Jawaban responden lingkungan kerja berapada pada tempat yang tenang dan nyaman mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,9%.
- 12) Jawaban responden lingkungan kerja yang tenang menjadikan saya tidak kesulitan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58%.
- 13) Jawaban responden adanya air conditioner (ac) menjadikan ruangan kerja tidak berbau mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 14) Jawaban responden para office boy (ob) selalu membersihkan lingkungan kerja untuk menghilangkan bau yang tidak sedap mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 49,4%.
- 15) Jawaban responden adanya security (satpam) menjadikan lingkungan kerja amamayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 46,9%.
- 16) Jawaban responden satpam selalu berada pada pos penjagaan untuk senantiasa menjaga lingkungan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54,3

4.1.4.4 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	65,4	20	24,7	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
2	53	65,4	20	24,7	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
3	46	56,8	27	33,3	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
4	52	64,2	25	30,9	4	4,9	0	0	0	0	81	100
5	40	59,4	34	42	3	3,7	4	4,9	0	0	81	100
6	37	45,7	37	45,7	3	3,7	4	4,9	0	0	81	100
7	52	64,2	22	27,2	3	3,7	4	4,9	0	0	81	100
8	42	51,9	31	38,3	8	9,9	0	0	0	0	81	100
9	42	51,9	31	38,3	7	8,6	1	1,2	0	0	81	100
10	40	49,4	34	42	3	3,7	4	4,9	0	0	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya selalu memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang saya kerjakan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,4%.
- 2) Jawaban responden saya merasa bahwa kerja keras saya memiliki dampak positif pada pencapaian tujuan individu dan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%.
- 3) Jawaban responden saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%.
- 4) Jawaban responden saya merasa bahwa orientasi saya terhadap tugas dan sasaran membantu saya untuk tetap fokus dan produktif mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,2%.

- 5) Jawaban responden saya aktif mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59,4%.
- 6) Jawaban responden saya yakin bahwa usaha saya untuk maju akan membawa manfaat baik bagi saya pribadi maupun organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 45,7%.
- 7) Jawaban responden saya memiliki ketekunan yang tinggi dalam menghadapi tantangan dan rintangan di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,2%.
- 8) Jawaban responden saya tidak mudah menyerah meskipun dihadapkan pada situasi yang sulit mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,9%.
- 9) Jawaban responden saya memiliki kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik dan mengalokasikan sumber daya dengan efektif mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,9%.
- 10) Jawaban responden saya efisien dalam menggunakan waktu kerja saya untuk mencapai hasil yang optimal mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 49,4%.

4.2 Analisis Data

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

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

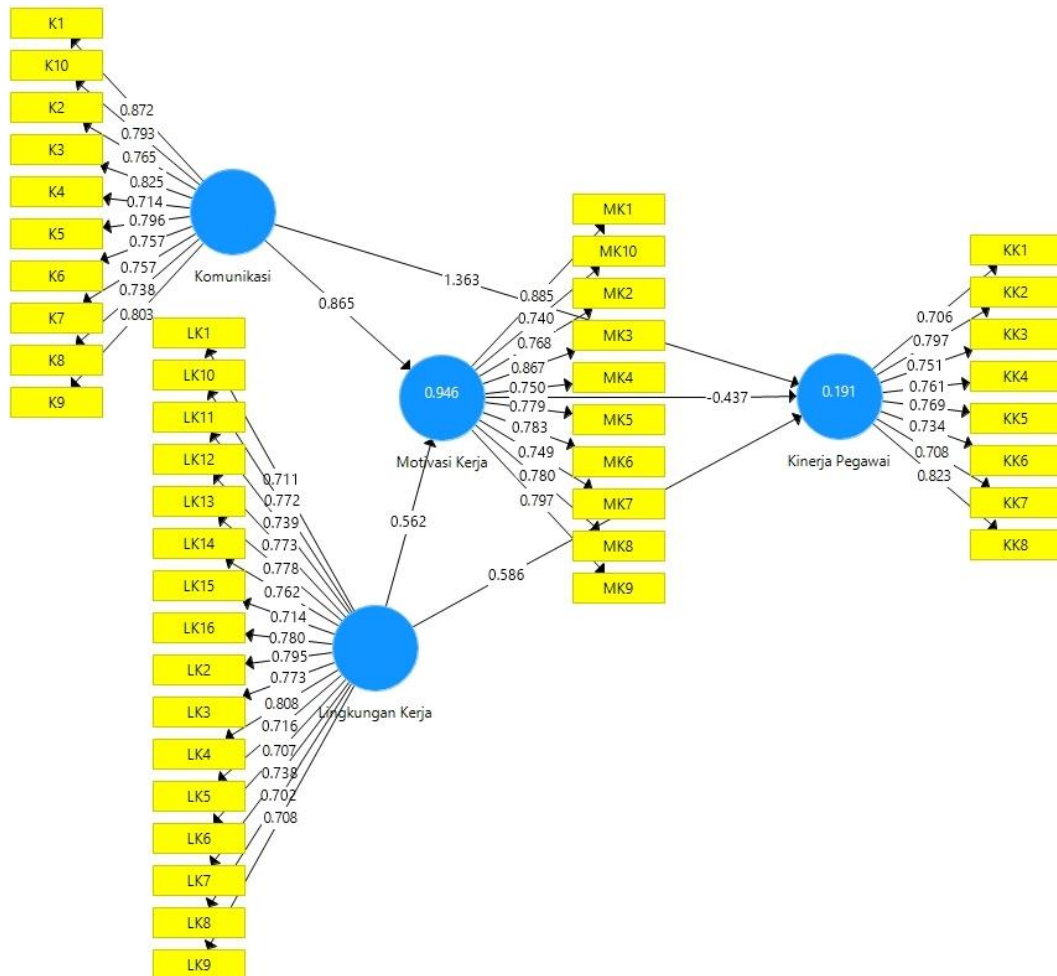
Tabel 4.11. Outer Loading

	Kinerja Pegawai	Komunikasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
K1		0,872		
K10		0,793		
K2		0,765		
K3		0,825		
K4		0,714		
K5		0,825		
K6		0,757		
K7		0,757		
K8		0,738		
K9		0,803		
KK1	0,706			
KK2	0,797			
KK3	0,751			
KK4	0,761			
KK5	0,769			
KK6	0,734			
KK7	0,708			
KK8	0,823			
LK1			0,710	
LK10			0,772	
LK11			0,739	
LK12			0,773	
LK13			0,778	
LK14			0,762	
LK15			0,714	
LK16			0,780	
LK2			0,794	
LK3			0,773	
LK4			0,808	
LK5			0,716	
LK6			0,707	
LK7			0,738	
LK8			0,702	
LK9			0,708	
MK1				0,885
MK10				0,740
MK2				0,768
MK3				0,867
MK4				0,750
MK5				0,779
MK6				0,783
MK7				0,749

MK8				0,780
MK9				0,797

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



Gambar 4.1. Hasil Uji *Algorithm (Outer Loading)*
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas*

component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai	0,580
Komunikasi	0,540
Lingkungan Kerja	0,581
Motivasi Kerja	0,583

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, dan $> 0,53$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.13. Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kinerja Pegawai	0,757
Komunikasi	0,870
Lingkungan Kerja	0,817
Motivasi Kerja	0,820

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, 0,53-0,70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.14. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja Pegawai	0,713
Komunikasi	0,748
Lingkungan Kerja	0,840
Motivasi Kerja	0,899

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

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

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,191	0,159
Motivasi Kerja	0,946	0,945

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0,159 Artinya kemampuan variabel X yaitu komunikasi dan lingkungan kerja dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 15,9% dengan demikian model tergolong lemah (buruk); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.945. Artinya kemampuan variabel X yaitu komunikasi dan lingkungan kerja dalam menjelaskan Z (motivasi kerja) adalah sebesar 94,5% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

Tabel 4.16. *F-Square*

	Kinerja Pegawai	Komunikasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kinerja Pegawai				
Komunikasi	0,371			14,723
Lingkungan Kerja	0,186			0,246
Motivasi Kerja	0,146			

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (komunikasi) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,371, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,186, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (komunikasi) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 14,723, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.

4) Variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap Z (motivasi kerja) memiliki nilai = 0,246, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator

5) Variabel Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,146, maka efek yang sedang dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0,05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0,05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Kinerja Pegawai	1,363	1,283	0,129	10,559	0,000
Komunikasi -> Motivasi Kerja	0,865	0,880	0,132	6,532	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,586	0,541	0,164	4,359	0,000
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,562	0,587	0,200	4,810	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,437	-0,343	0,162	2,695	0,007

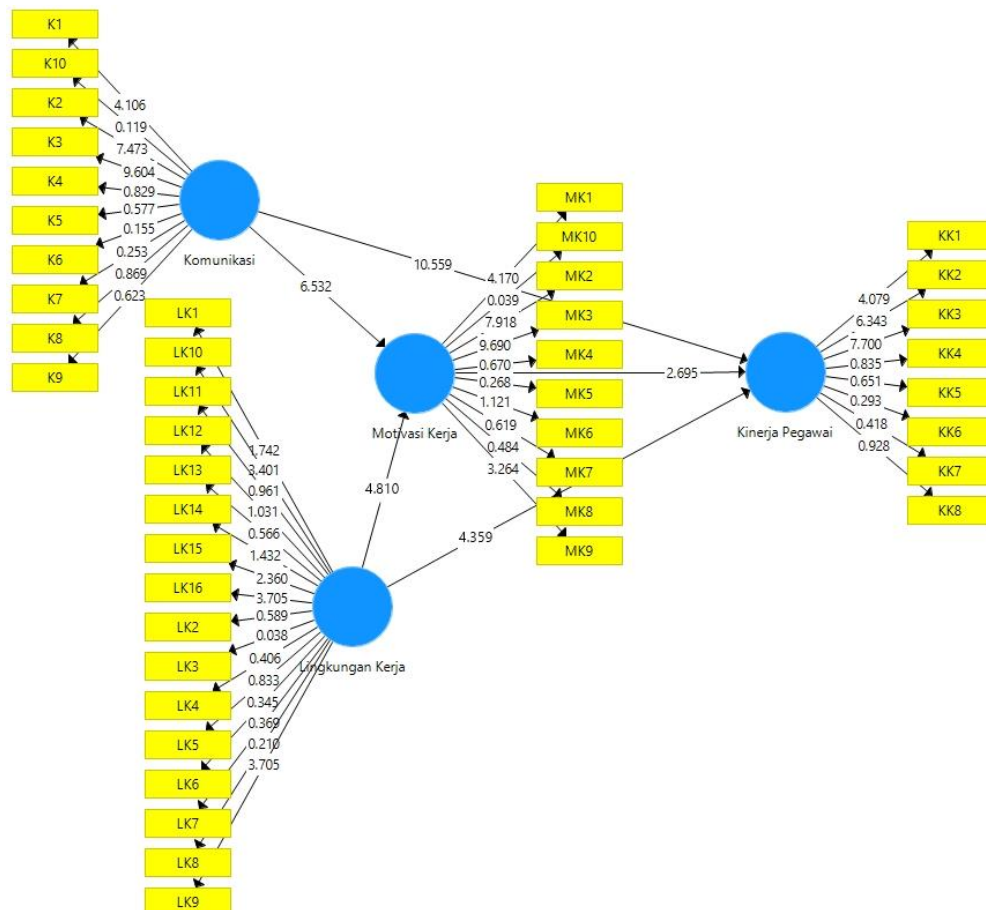
Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 10,559 dan *P-Value* = 0,000 < 0,05 artinya, pengaruh X1 (komunikasi) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4,359 dan *P-Value* = 0,000 < 0,05 artinya, pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja pegawai)

adalah positif dan signifikan.

- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,532$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X1 (komunikasi) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,810$ dan $P-Value = 0,000 < 0,05$ artinya, pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Z (motivasi kerja) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,695$ dan $P-Values = 0,007 < 0,05$, artinya, pengaruh Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (Direct Effect)
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/motivasi kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/komunikasi), dan (X2/lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/motivasi kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/komunikasi), dan (X2/lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai).

Tabel 4.18. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,378	-0,308	0,159	2,382	0,018
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,471	-0,420	0,175	3,953	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.19 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,382, dengan *P-Values* 0,018 < 0,05 (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,953 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (signifikan), maka motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Tabel 4.19. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Kinerja Pegawai	0,985	0,975	0,071	13,771	0,000
Komunikasi -> Motivasi Kerja	0,865	0,880	0,132	6,532	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,586	0,541	0,164	4,359	0,000
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,562	0,587	0,200	4,810	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,437	-0,343	0,162	2,695	0,007

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (komunikasi) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 13,771 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (lingkungan kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,359 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (komunikasi) dan Z (motivasi kerja) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 6,532 dengan $P-Values$ $0,001 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (lingkungan kerja) dan Z (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4,810 dengan $P-Values$ $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

5) *Total effect* untuk hubungan Z (motivasi kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,695 dengan *P-Values* $0,000 < 0,05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, X1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 10,559$ dan *P-Values* 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Unsur penting dalam peningkatan kinerja dalam organisasi adalah tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, produktifitas, memiliki etos kerja yang tinggi, dan mampu memberikan kontribusi optimal kepada organisasi. Untuk mendapatkan unsur-unsur yang dibutuhkan tersebut, organisasi membutuhkan koordinasi yang tepat kepada setiap sumber-sumber daya manusia dalam organisasi melalui komunikasi yang efektif. Tidak dapat dibayangkan, apabila dalam sebuah organisasi menjalankan tugas tanpa adanya komunikasi antar setiap orang, hal ini tentu akan menyebabkan *miss communicaton*, sehingga pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik. Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pegawai apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar (Handoko, 2013).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fransiska & Tupti, 2020); (Nisa, Rooswidjajani, & Fristin, 2019); (Rialmi & Morsen, 2020); (Julita & Arianty, 2018) dan (Fachrezi & Khair, 2020) yang menyimpulkan komunikasi akan mempengaruhi kinerja. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual pengaruh komunikasi terhadap kinerja seperti dibawah ini.

4.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, X_2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,359$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang kondusif dan representatif akan memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam ruangan yang nyaman, memiliki sarana untuk menyelesaikan tugas dalam kondisi yang baik dan didukung dengan kelompok yang selalu bekerjasama dalam bekerja serta saling menghormati sesama kelompok, maka pegawai akan merasa betah untuk bekerja sehingga kinerjanya dan prestasinya dapat optimal. Sebaliknya, bila pegawai di lingkungan kerja yang kotor, tanpa adanya sarana yang memadai dan hubungan tidak harmonis dengan kelompok kerja, maka pegawai tidak mendapat kenyamanan dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkannya tidak optimal (Wicaksono, 2017).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Iskandar & Yusnandar, 2021); (Hasibuan & Bahri, 2018); (Yusnandar, 2019); (Lesmana, Arif, & Barus, 2021); (Farisi & Utari, 2020); (Siahaan & Bahri, 2019); (Fachrezi & Pasaribu, 2020); (Tanjung, 2015); (Bahri, Zaki, & Zulkarnain, 2018); (Maghfira & Nasution, 2022); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Farisi & Fani, 2019); (Bahagia, Putri, & Rizdwansyah, 2018); (Siagian & Khair, 2018); (Elizar & Tanjung, 2018) dan (Julita & Arianty, 2018) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Ini mengindikasikan semakin ditingkatkannya lingkungan kerja maka kinerja dan prestasi pegawai semakin meningkat. Berikut digambarkan kerangka konseptual hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,532$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara komunikasi terhadap motivasi kerja.

Komunikasi dalam dunia kerja adalah faktor yang sangat penting bagi organisasi, karena di dalam organisasi komunikasi menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan sering terjadi kesalahpahaman antar bagian/unit ataupun interpersonal dalam organisasi, atau sering disebut dengan *miss communication*. Misalnya pada proses pengambilan keputusan, dimana atasan tidak melibatkan pegawai dalam membuat kebijakan-kebijakan baru pada organisasi. Tentu hal ini dapat memicu minimnya

motivasi pegawai jika apa yang diberikan organisasi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pegawai (Lestari, Kurniawan, Haeruddin, Burhanuddin, & Natsir, 2023).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Himawan, Kristy, Hasibuan, Nastain, & Fariha, 2023); dan (Sari & Putri, 2019) yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berikut digambarkan kerangka konseptual hubungan antara komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai.

4.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, X^2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,810$ dan $P-Values 0,000$ dengan taraf signifikan $0,000 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

Lingkungan kerja yang nyaman atau menyenangkan yang diberikan organisasi akan berdampak juga dengan pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan, karena lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat pegawai betah dalam melakukan suatu pekerjaan. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai, lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat (Khoiri, 2013). Lingkungan kerja akan mempengaruhi pembentukan motivasi kerja. Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, sebagian besar bertanggung jawab atas apakah seorang pegawai akan bekerja sesuai potensinya.

Lingkungan kerja yang kondusif dan baik dapat mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai. Kondisi lingkungan fisik seperti kondisi gedung yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang dingin, dan sistem fasilitas kerja yang canggih akan dapat membuat pegawai bekerja lebih nyaman dan meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja non fisik seperti hubungan yang baik antara pegawai dengan atasan juga akan mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Prakoso, Astuti, & Ruhana, 2014); (Rezita, 2014) dan (Warouw, Sumayku, & Tumbel, 2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,695$ dan $P-Values 0,007$ dengan taraf signifikan $0,007 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Rivai (2014) berpendapat bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Asmiadi, Bahri, & Pasaribu (2022) dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja

pegawai seperti memberikan arahan serta mudah berbaaur dengan pegawai dalam memberikan perhatian terhadap pegawai maka pegawai tersebut akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya serta akan menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja sehingga pekerjaan pegawai akan selesai tepat pada waktunya.

Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Astuti, 2018); (Marjaya & Pasaribu, 2019); (Astuti & Lesmana, 2018); (Siregar & Yusnandar, 2021); (Hasibuan & Silvy, 2019); (Farisi, Irnawati, & Fahmi, 2020); (Syahputra, Bahri, & Rambe, 2020); (Jufrizen, 2018); (Bahri, 2020); (Siahaan & Bahri, 2019); (Tanjung, Hardita, & Tupti, 2022); (Prayogi & Nursidin, 2018); (Rizal & Radiman, 2019); (Mawarsih & Radiman, 2022); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Jufrizen & Pulungan, 2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.6 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, X_1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,382$ dan $P-Values 0,018$ dengan taraf signifikan $0,018 < 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara komunikasi dengan kinerja pegawai.

Komunikasi merupakan sarana mengadakan koordinasi antara berbagai sub sistem dalam organisasi. Suatu organisasi berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergik dan harmonis dari berbagai komponen yang dikonstruksi dan dipelihara dengan komunikasi baik. Artinya, ketika proses komunikasi antar komponen tersebut dapat diselenggarakan secara harmonis, maka organisasi tersebut semakin kokoh dan kinerja organisasi akan meningkat dan bertumbuh, serta terjaga. Komunikasi dapat memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dasmadi, 2021) dan (Masyitah, 2021) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

4.3.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, X_2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,953$ dan $P-Values$ 0,000 dengan taraf signifikan $0,000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (motivasi kerja) menjadi mediator antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang sehat dan kondusif memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai di suatu organisasi. Sebuah lingkungan kerja yang positif dapat memotivasi pegawai untuk mencapai hasil

terbaik. Motivasi kerja, di sisi lain, merupakan faktor kunci yang mempengaruhi tingkat kinerja individu. Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek-aspek seperti komunikasi yang efektif, dukungan dari rekan kerja dan atasan, kejelasan tugas, serta adanya peluang pengembangan karir. (Robbins & Coulter, 2010) menekankan pentingnya budaya organisasi yang positif dan dukungan atasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Hal ini sesuai dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Masyitah, 2021) dan (Sundari & Okfitasari, 2017) yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari 81 responden, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
3. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
6. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.
7. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan evaluasi mendalam terhadap kinerja pegawai untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka memerlukan bantuan atau pelatihan tambahan. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan harus disusun untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.
2. Manajemen perlu aktif mempromosikan budaya komunikasi yang terbuka dan transparan di seluruh organisasi. Ini bisa dilakukan melalui pertemuan rutin, forum diskusi, atau penggunaan platform komunikasi internal untuk memungkinkan pegawai menyampaikan pendapat, ide, dan solusi mereka.
3. Kantor perlu melakukan perbaikan pada kondisi ruang kerja untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas pegawai. Ini termasuk memastikan ketersediaan lemari file yang memadai, memperbaiki tata letak ruangan agar lebih tertata rapi, serta memperhatikan kebutuhan dasar seperti pencahayaan dan ventilasi yang memadai.
4. Manajemen harus memperhatikan variasi dalam pekerjaan yang diberikan kepada pegawai untuk menghindari kejenuhan dan ketidakpuasan. Selain itu, perlu diterapkan sistem penghargaan kinerja yang adil dan transparan untuk memberikan pengakuan atas kontribusi pegawai yang berkinerja baik, sehingga mereka merasa termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki

kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor komunikasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja, variabel motivasi kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ahyari, A. (2012). *Manajemen Perkantoran* (Edisi II.). Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Ardana, K., Mujiati, N. I., & Utama, I. W. M. U. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asmiadi, A., Bahri, S., & Pasaribu, S. E. (2022). Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Dprk Kota Subulussalam. *Jesya : Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 5(2), 1364–1380.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilman : Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 42–50.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(November), 100–107.
- Bahri, S, Zaki, M., & Zulkarnain, F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres Kerja Pada PT. Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. *Prosiding Konferensi Nasional Ke 7 Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisiyah (Apptma)*, 200–208.
- Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bintoro, B., & Daryanto, D. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Cetakan-1.). Yogyakarta: Gava Media.
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.

- Dasmadi, D. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai Di Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Klaten. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 4(2), 1171–1181.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). Manajemen. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Karya Ilmiah Aqli.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Fadillah, B., Widodo, H. D., & Budiarmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe PT. Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 2(2), 1–9.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Farisi, S., & Fani, W. M. (2019). Influence Of Work Environment And Work Dicipline On Employee Performance. *International Conference On Global Education Vii*, 69–81.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., & Utari, R. U. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 1(1), 31–42.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- 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.

- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. F., & 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.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 418–428.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018* (Pp. 134–147).
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80.
- Himawan, C. R., Kristy, E. V., Hasibuan, A. F., Nastain, M., & Fariha, N. F. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt Marga Agung Tahun 2022. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial (Jkomdis)*, 2(1), 1–7.
- Iskandar, D., & Yusnandar, W. (2021). Peranan Kinerja Karyawan: Berpengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 99–110.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding : The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation Of Incentive And Career Development Of Performance With Motivation As An Intervening Variable. *Proceedings Of Aics-Social Sciences* (Pp. 441–446).
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.

- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.
- Julita, J., & Arianty, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (Pp. 195–205).
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Khoiri, M. M. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Perpustakaan Di Universitas Negeri Yogyakarta. *Hanata Widya*, 2(6), 1–11.
- Lesmana, M. T., Arif, M., & Barus, M. I. (2021). The Effect Of Compensation, Work Environment And Work Discipline On Employee Performance. *International Journal Of Economic, Technology And Social Sciences (Injects)*, 2(1), 312–324.
- Lestari, S. N. A., Kurniawan, A. W., Haeruddin, M. I. W., Burhanuddin, B., & Natsir, U. D. (2023). Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Cv. Persaudaraan Oke Sekali. *Jebiman: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(4), 389–401.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Marwansyah, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedu.)*. Bandung: Cv Alfabeta.

- Masyitah, L. D. (2021). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 10(11), 1–17.
- Mawarsih, E., & Radiman, R. (2022). The Influence Of Work Motivation, Supervision And Leadership On Work Disciplin. *Proceeding International Seminar Of Islamic Studies*, 5(2), 1–8.
- Moehersono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Pt Rajagrafindo Persada.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nisa, I. C., Rooswidjajani, R., & Fristin, Y. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 198–203.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Ke-3)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Planda, D. (2018). *Kinerja Guru Kompetensi Guru Motivasi Kerja Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Cv. Jejek.
- Prakoso, R. D., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 1–10.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan 2018* (Pp. 216–222).
- Purwanto, D. (2011). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Putri, T. F., & Rambe, M. F. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1348–1363.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada Sma Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Rezita, R. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 2(2), 1–15.

- Rialmi, Z., & Morsen. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Utama Metal Abadi. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(2), 1–7.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbert, C., Ginnert, R. L., Hughes, G. J., & Curphy, P. (2014). *Leadership: Enhancing The Lessons Of Experience*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I Dan Ii, Alih Bahasa: Hadayana*. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Sangadji, E. M., & Sopiah, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Jawa Timur: Andi Offset.
- Saragih, R. S., & Simarmata, H. M. P. (2018). Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 124–133.
- Sari, D. W., & Putri, Y. R. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Lembaga Pengelola Dana Pendidikan. *E-Proceeding Of Management*, 6(1), 1656–1664.
- Sedarmayanti, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Ke-5)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143.

- Setiana, A. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Siregar, H. A. M., & Yusnandar, W. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kemampuan Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada PT Herfinta Farm And Plantation Medan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis (JIMEIS)*, 1(1), 1-12.
- Siswandi, S. (2011). *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus Dan Pemecahannya* (Edisi 3.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sundari, S., & Okfitasari, A. (2017). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sukoharjo Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 8(1), 1–15.
- Sunyoto, D. (2018). *Teori Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jogjakarta: Caps (Center For Academic Publishing Service).
- Suranto, A. W. (2010). *Komunikasi Sosial Budaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Jurna Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 13(1), 110–117.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dantenaga Kerja Kota Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 13(1), 298–306.

- Tanjung, H., Hardita, A. P., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Silangit. *Niagawan*, 11(2), 121–136.
- Umar, H. (2012). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Warouw, C., Sumayku, S., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt Bpr Prisma Dana Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(5), 1–8.
- Wibowo, W. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo, W. (2016). *Manajemen Kinerja*. (Wibowo, Ed.) (5th Ed.). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wicaksono, A. P. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Depot Lpg Balongan Pt Pertamina (Persero)*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Yusnandar, W. (2019). Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On The Performance Of Employees At The Office Of Bank Indonesia Medan North Sumatera. *International Conference On Global Education VII* (Pp. 1575–1583).

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Siska Adilah Harahap (2005160375) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data survey awal penelitian dalam rangka penyusunan proposal pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Perwakilan BKKBN Sumatera Utara”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

- No. Responden : (Di isi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- Usia : 20-30 Tahun 31-40 Tahun > 40 Tahun
- Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana
- Lama Bekerja : 1-5 Tahun 5-10 tahun > 10 Tahun
- Status : Menikah Belum Menikah

Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawab					
2	Saya mampu mengatasi tantangan dan kesulitan dalam pekerjaan dengan efektif					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditetapkan					
4	Saya secara konsisten mencapai target kuantitas kerja yang di tetapkan					
	Keandalan					
5	Saya bertanggung jawab atas segala tugas yang diberikan dan selalu menjaga kerahasiaan informasi yang sensitif					
6	Saya mampu menunjukkan dedikasi dan antusiasme dalam menjalankan setiap pekerjaan					
	Sikap					
7	Saya mampu menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja					
8	Saya responsif terhadap permintaan atau pertanyaan yang di ajukan oleh rekan kerja ataupun pimpinan					

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Komunikasi

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Pemahaman					
1	Saya memahami segala arahan yang diberikan oleh atasan					
2	Saya cepat tanggap dalam menjalankan perintah atasan					
	Kesenangan					
3	Saya selalu melakukan interaksi dengan semua orang yang ada di perusahaan					
4	Saya senang menjalin hubungan yang baik dengan seluruh pegawai					
	Pengaruh Pada Sikap					
5	Dalam berhubungan sesama rekan kerja dikantor, saya berusaha untuk memberikan masukan-masukan maupun solusi-solusi dalam pekerjaan					
6	Saya sering memberi motivasi kepada rekan kerja untuk terus bekerja lebih baik					
	Hubungan yang Baik					
7	Pegawai dan atasan memiliki hubungan yang harmonis dalam bekerja					
8	Selain dikantor, pegawai dan atasan sering melakukan interaksi diluar kantor atau diluar jam kerja					
	Tindakan					
9	Pegawai bisa menerima instruksi atau perintah kerja					
10	Saya berusaha semaksimal mungkin untuk mentaati segala aturan-aturan yang diberikan atasan					

Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Suasana Kerja					
1	Rasa peduli dan saling mendukung antar pegawai menjadikan suasana kerja menjadi nyaman dan harmonis					
2	Saya merasakan suasana kekeluargaan di organisasi					
	Hubungan dengan Rekan Kerja					
3	Saya merasakan komunikasi yang baik antara saya, pegawai dan atasan saya					
4	Atasan memberikan kebebasan pada bawahan untuk berpendapat sehingga tidak terjadi kesenjangan antara atasan dan bawahan					
	Tersedianya Fasilitas Kerja					
5	Peralatan untuk bekerja di organisasi lengkap/mutakhir					
6	Fasilitas pendukung pekerjaan dapat membantu memudahkan pekerjaan pegawai					
	Penerangan					
7	Saya merasa terbantu dengan adanya penerangan pada ruangan kerja karena lebih memudahkan dalam bekerja					
8	Penerangan pada lingkungan kerja memiliki cahaya yang cukup untuk mendukung pekerjaan					
	Sirkulasi Udara					
9	Udara pada lingkungan kerja bersih dan tidak berbau					
10	Banyaknya tanaman pada lingkungan kerja menjadikan udara sangat segar					
	Kebisingan					
11	Lingkungan kerja berapada pada tempat yang tenang dan nyaman					
12	Lingkungan kerja yang tenang menjadikan saya tidak kesulitan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja					
	Bau Tidak Sedap					
13	Adanya air conditioner (AC) menjadikan ruangan kerja tidak berbau					
14	Para office boy (OB) selalu membersihkan lingkungan kerja untuk menghilangkan bau yang tidak sedap					
	Keamanan					
15	Adanya security (Satpam) menjadikan lingkungan kerja aman					
16	Satpam selalu berada pada pos penjagaan untuk senantiasa menjaga lingkungan kerja					

Motivasi Kerja

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Kerja Keras						
1	Saya selalu memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang saya kerjakan					
2	Saya merasa bahwa kerja keras saya memiliki dampak positif pada pencapaian tujuan individu dan organisasi					
Orientasi Tugas/Sasaran						
3	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan					
4	Saya merasa bahwa orientasi saya terhadap tugas dan sasaran membantu saya untuk tetap fokus dan produktif					
Usaha untuk maju						
5	Saya aktif mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya di tempat kerja					
6	Saya yakin bahwa usaha saya untuk maju akan membawa manfaat baik bagi saya pribadi maupun organisasi					
Ketekunan						
7	Saya memiliki ketekunan yang tinggi dalam menghadapi tantangan dan rintangan di tempat kerja					
8	Saya tidak mudah menyerah meskipun dihadapkan pada situasi yang sulit					
Pemanfaatan Waktu						
9	Saya memiliki kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik dan mengalokasikan sumber daya dengan efektif					
10	Saya efisien dalam menggunakan waktu kerja saya untuk mencapai hasil yang optimal					

Distribusi Jawaban Responden

KINERJA PEGAWAI									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	81	81	81	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.4	7.4	7.4
	Setuju	28	34.6	34.6	42.0
	Sangat setuju	47	58.0	58.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	6.2	6.2	6.2
	Setuju	20	24.7	24.7	30.9
	Sangat setuju	56	69.1	69.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.4	7.4	7.4
	Setuju	28	34.6	34.6	42.0
	Sangat setuju	47	58.0	58.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	28	34.6	34.6	34.6
	Sangat setuju	53	65.4	65.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Setuju	34	42.0	42.0	43.2
	Sangat setuju	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Setuju	35	43.2	43.2	44.4
	Sangat setuju	45	55.6	55.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.7	3.7	3.7
	Setuju	30	37.0	37.0	40.7
	Sangat setuju	48	59.3	59.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	23	28.4	28.4	30.9
	Sangat setuju	56	69.1	69.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

KOMUNIKASI											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	27	33.3	33.3	43.2
	Sangat setuju	46	56.8	56.8	100.0

	Total	81	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	20	24.7	24.7	34.6
	Sangat setuju	53	65.4	65.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	27	33.3	33.3	43.2
	Sangat setuju	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Setuju	25	30.9	30.9	35.8
	Sangat setuju	52	64.2	64.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	7.4	7.4	7.4
	Setuju	37	45.7	45.7	53.1
	Sangat setuju	38	46.9	46.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	6.2	6.2	6.2
	Setuju	38	46.9	46.9	53.1
	Sangat setuju	38	46.9	46.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	6.2	6.2	6.2
	Kurang setuju	2	2.5	2.5	8.6
	Setuju	23	28.4	28.4	37.0
	Sangat setuju	51	63.0	63.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	9.9	9.9	9.9
	Kurang setuju	5	6.2	6.2	16.0
	Setuju	11	13.6	13.6	29.6
	Sangat setuju	57	70.4	70.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	1	1.2	1.2	6.2
	Setuju	31	38.3	38.3	44.4
	Sangat setuju	45	55.6	55.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	21	25.9	25.9	28.4
	Sangat setuju	58	71.6	71.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	31	38.3	38.3	40.7
	Sangat setuju	48	59.3	59.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	21	25.9	25.9	28.4
	Sangat setuju	58	71.6	71.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Setuju	41	50.6	50.6	53.1
	Sangat setuju	38	46.9	46.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.7	3.7	3.7
	Setuju	19	23.5	23.5	27.2
	Sangat setuju	59	72.8	72.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.7	3.7	3.7
	Setuju	23	28.4	28.4	32.1
	Sangat setuju	55	67.9	67.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	3.7	3.7	3.7
	Setuju	17	21.0	21.0	24.7
	Sangat setuju	61	75.3	75.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Kurang setuju	3	3.7	3.7	6.2
	Setuju	21	25.9	25.9	32.1
	Sangat setuju	55	67.9	67.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.5	2.5	2.5
	Kurang setuju	5	6.2	6.2	8.6
	Setuju	27	33.3	33.3	42.0
	Sangat setuju	47	58.0	58.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	7.4	7.4	7.4
	Setuju	21	25.9	25.9	33.3
	Sangat setuju	54	66.7	66.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	3	3.7	3.7	8.6
	Setuju	34	42.0	42.0	50.6
	Sangat setuju	40	49.4	49.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	7.4	7.4	7.4
	Kurang setuju	3	3.7	3.7	11.1
	Setuju	34	42.0	42.0	53.1
	Sangat setuju	38	46.9	46.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	29	35.8	35.8	45.7
	Sangat setuju	44	54.3	54.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

MOTIVASI KERJA											
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
N	Valid	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	27	33.3	33.3	43.2
	Sangat setuju	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	20	24.7	24.7	34.6
	Sangat setuju	53	65.4	65.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	27	33.3	33.3	43.2
	Sangat setuju	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Setuju	25	30.9	30.9	35.8
	Sangat setuju	52	64.2	64.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	3	3.7	3.7	8.6
	Setuju	34	42.0	42.0	50.6
	Sangat setuju	40	49.4	49.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	3	3.7	3.7	8.6
	Setuju	37	45.7	45.7	54.3
	Sangat setuju	37	45.7	45.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	3	3.7	3.7	8.6
	Setuju	22	27.2	27.2	35.8
	Sangat setuju	52	64.2	64.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	8	9.9	9.9	9.9
	Setuju	31	38.3	38.3	48.1
	Sangat setuju	42	51.9	51.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	Kurang setuju	7	8.6	8.6	9.9
	Setuju	31	38.3	38.3	48.1
	Sangat setuju	42	51.9	51.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.9	4.9	4.9
	Kurang setuju	3	3.7	3.7	8.6
	Setuju	34	42.0	42.0	50.6
	Sangat setuju	40	49.4	49.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	38	46.9	46.9	46.9
	Perempuan	43	53.1	53.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	12	14.8	14.8	14.8
	30-40 Tahun	38	46.9	46.9	61.7
	> 40 Tahun	31	38.3	38.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

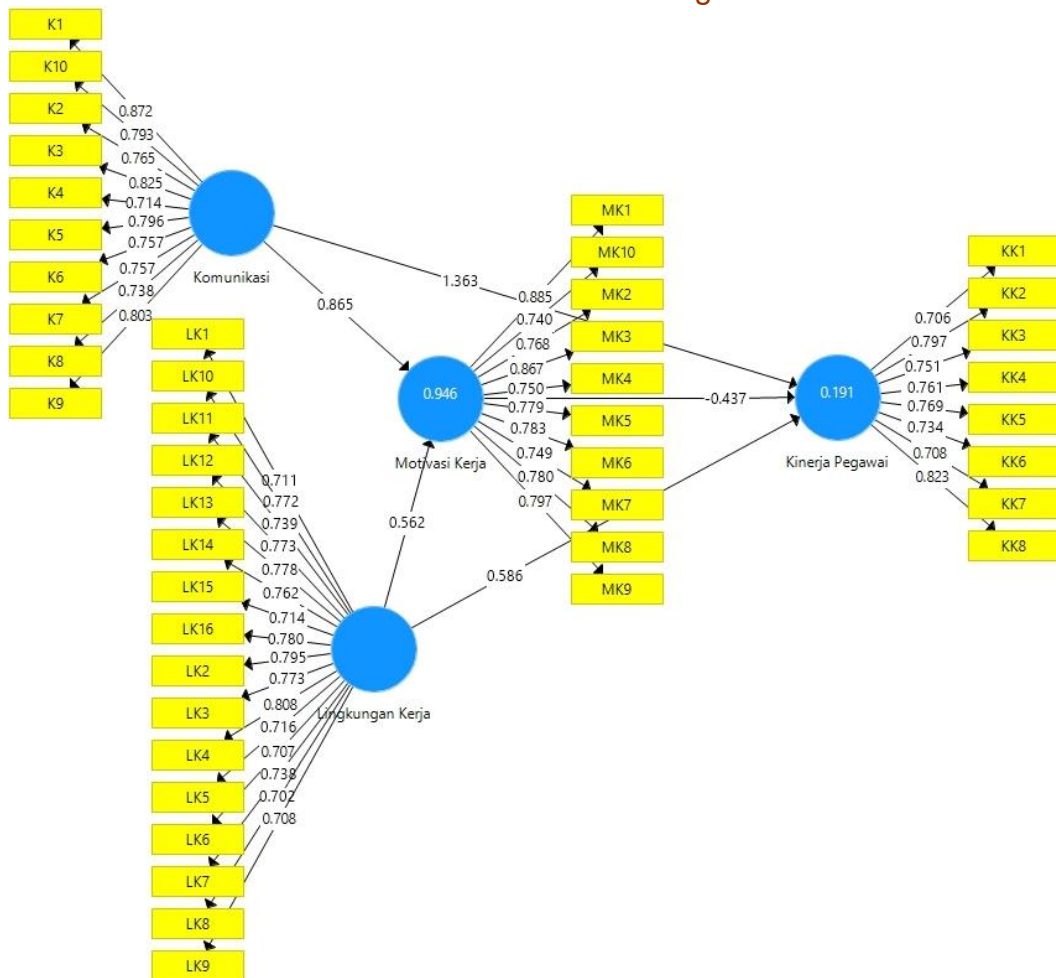
Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana	81	100.0	100.0	100.0

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	12	14.8	14.8	14.8
	5-10 Tahun	38	46.9	46.9	61.7
	> 10 Tahun	31	38.3	38.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Status					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	68	84.0	84.0	84.0
	Belum menikah	13	16.0	16.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kinerja Pegawai	Komunikasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
K1		0,872		
K10		0,793		
K2		0,765		
K3		0,825		
K4		0,714		
K5		0,825		
K6		0,757		

K7		0,757		
K8		0,738		
K9		0,803		
KK1	0,706			
KK2	0,797			
KK3	0,751			
KK4	0,761			
KK5	0,769			
KK6	0,734			
KK7	0,708			
KK8	0,823			
LK1			0,710	
LK10			0,772	
LK11			0,739	
LK12			0,773	
LK13			0,778	
LK14			0,762	
LK15			0,714	
LK16			0,780	
LK2			0,794	
LK3			0,773	
LK4			0,808	
LK5			0,716	
LK6			0,707	
LK7			0,738	
LK8			0,702	
LK9			0,708	
MK1				0,885
MK10				0,740
MK2				0,768
MK3				0,867
MK4				0,750
MK5				0,779
MK6				0,783
MK7				0,749
MK8				0,780
MK9				0,797

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai	0,580
Komunikasi	0,540
Lingkungan Kerja	0,581
Motivasi Kerja	0,583

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kinerja Pegawai	0,757
Komunikasi	0,870
Lingkungan Kerja	0,817
Motivasi Kerja	0,820

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja Pegawai	0,713
Komunikasi	0,748
Lingkungan Kerja	0,840
Motivasi Kerja	0,899

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,191	0,159
Motivasi Kerja	0,946	0,945

F Square

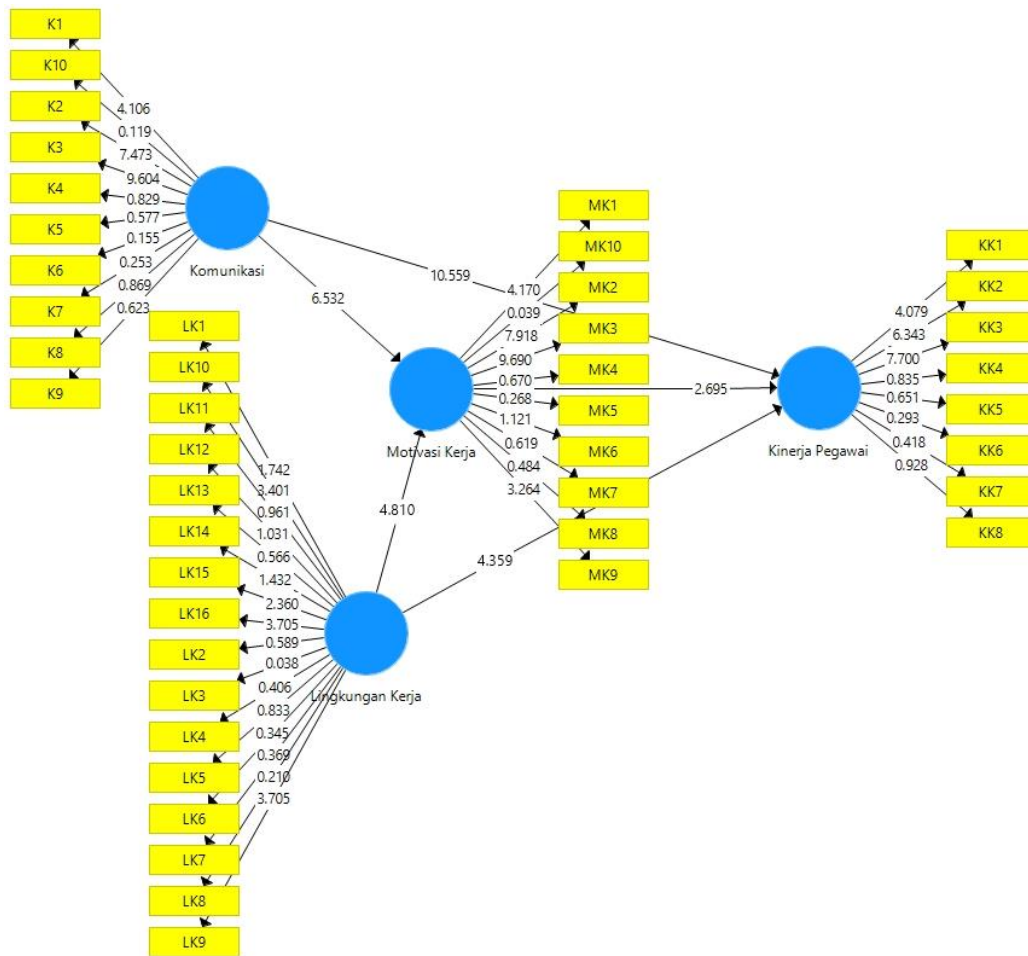
	Kinerja Pegawai	Komunikasi	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Kinerja Pegawai				
Komunikasi	0,371			14,723
Lingkungan Kerja	0,186			0,246
Motivasi Kerja	0,146			

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Kinerja Pegawai	1,363	1,283	0,129	10,559	0,000
Komunikasi -> Motivasi Kerja	0,865	0,880	0,132	6,532	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,586	0,541	0,164	4,359	0,000
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,562	0,587	0,200	4,810	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,437	-0,343	0,162	2,695	0,007

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,378	-0,308	0,159	2,382	0,018
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,471	-0,420	0,175	3,953	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi -> Kinerja Pegawai	0,985	0,975	0,071	13,771	0,000
Komunikasi -> Motivasi Kerja	0,865	0,880	0,132	6,532	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,586	0,541	0,164	4,359	0,000
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,562	0,587	0,200	4,810	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,437	-0,343	0,162	2,695	0,007

**Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden
Kinerja Pegawai (Y)**

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5
5	3	3	4	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5
3	5	5	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	3	3
4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5
5	3	3	4	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5

3	5	5	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	3	3
4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5
4	5	4	4	5	5	3	5
5	4	3	5	5	5	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	2	2	5	5
3	5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5

Komunikasi (X1)

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
3	3	3	5	5	5	5	4	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
3	3	3	4	4	4	5	4	3	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	2	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	3	3	3	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	2	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	2	2	5	5	4	5
3	5	5	5	4	4	4	5	3	3
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
3	3	3	4	4	4	5	4	3	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	2	5	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	3	3	3	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	2	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
4	5	4	5	2	2	5	5	5	2
3	5	5	5	4	4	4	5	5	3
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4

Lingkungan Kerja (X2)

LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10	LK11	LK12	LK13	LK14	LK15	LK16
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	3
4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5
5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4
4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5
5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	3
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
5	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	2	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2
4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	3
4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5

5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	4	4	3
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5

Kepuasan Konsumen (Z)

MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	3	5	5	5	5	4	3	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	3	5	5
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	3	3	4	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	3	4	4	5	4	3
5	5	5	4	4	3	3	5	5	4
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
3	5	5	4	4	5	5	5	3	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	3	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	2	2	2	4	5	2
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	3	4	5
5	5	5	5	2	2	2	4	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	3	5	5	5	3	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5

4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	3	3	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
3	5	5	5	2	2	2	5	3	2
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
2	2	2	5	4	4	4	4	2	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	2	2	2	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	3	4	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	3	3	3	5	4	5	4	5	5
4	5	4	5	3	4	4	4	4	3
5	5	5	5	4	3	3	4	5	4
4	5	4	5	4	5	5	3	4	4
3	5	5	5	4	5	5	4	3	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	3	4	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	4	5	2
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	3	3	3	5	4	5	4	5	5
4	5	4	5	3	4	4	4	4	3
5	5	5	5	4	3	3	4	5	4
4	5	4	5	4	5	5	3	4	4
3	5	5	5	4	5	5	4	3	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4

