

Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi

¹Muhammad Alfino*

²Afuan

³Selvi Yona Sari

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia

“YPTK” Padang

muhammadalfino102722@gmail.com

INFO ARTIKEL:

Riwayat Artikel:

Diterima: 2 Januari 2026

Direvisi: 10 Januari 2026

Diterima: 15 Januari 2026

Kata Kunci:

Budaya Organisasi,
Komunikasi, Motivasi,
Semangat Kerja, Kinerja
Pegawai, SEM-PLS

Keywords:

Organizational Culture,
Communication, Motivation,
Work Spirit, Employee
Performance, SEM-PLS

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi terhadap semangat kerja serta kinerja pegawai, dengan semangat kerja sebagai variabel intervening, pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode total sampling (sensus), sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semangat kerja berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, semangat kerja berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, dan semangat kerja berperan sebagai variabel intervening dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Abstract:

This study aims to analyze the influence of organizational culture, communication, and motivation on work spirit and employee performance, with work spirit as an intervening variable, at the Department of Education and Culture of Bukittinggi City. The population in this study consisted of all employees at the Department of Education and Culture of Bukittinggi City, totaling 60 individuals. The sampling technique used was total sampling (census), resulting in 60 respondents being included as the sample. The data analysis method employed was Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (SEM-PLS) approach. The results showed that organizational culture has a positive

and significant effect on work spirit, communication has a positive and significant effect on work spirit, and motivation has a positive and significant effect on work spirit. Organizational culture also has a positive and significant effect on employee performance, as does communication and motivation. Furthermore, work spirit has a positive and significant effect on employee performance and acts as an intervening variable in the effect of organizational culture, communication, and motivation on employee performance. These findings highlight the important role of work spirit as an intervening variable in improving employee performance through organizational culture, communication, and motivation.



*This work is licensed under a **Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License**.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang berlangsung cepat, keberhasilan organisasi sektor publik tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan struktur birokrasi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Pegawai merupakan aset strategis yang berperan langsung dalam menentukan efektivitas organisasi serta kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi isu krusial yang harus dikelola secara sistematis agar organisasi mampu beradaptasi dan mencapai tujuan secara berkelanjutan (Mathis & Jackson, 2022). Kinerja pegawai merefleksikan tingkat pencapaian hasil kerja individu sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diemban, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas. Pegawai dengan kinerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas secara efektif, tetapi juga menunjukkan komitmen, integritas, dan konsistensi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2021; Silaen et al., 2021). Sebaliknya, penurunan kinerja dapat menjadi indikasi adanya permasalahan manajerial, psikologis, maupun budaya kerja yang belum optimal.

Dalam konteks instansi pemerintah, kinerja pegawai memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi sebagai institusi strategis dalam pengelolaan pendidikan dan pelestarian budaya sangat bergantung pada kinerja aparatur sipil negara yang profesional dan berdaya saing. Namun, data penilaian kinerja pegawai periode 2022–2024 menunjukkan adanya kecenderungan penurunan kinerja, dengan rata-rata capaian yang bergeser dari kategori “Baik” menjadi “Cukup”. Penurunan ini terutama terlihat pada unsur prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, dan kepemimpinan, yang merupakan elemen fundamental dalam kinerja organisasi. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai dan norma yang membentuk pola perilaku pegawai dalam bekerja. Budaya yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap

organisasi (Robbins & Judge, 2022). Namun, lemahnya budaya organisasi, seperti komunikasi yang kurang efektif, kepemimpinan yang tidak konsisten, serta rendahnya inovasi, berpotensi menurunkan kinerja pegawai. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi dan keterikatan kerja (Apriyanto et al., 2023; Rosdiana et al., 2023). Selain budaya organisasi, komunikasi menjadi faktor krusial dalam menunjang kinerja pegawai. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang jelas, memperkuat koordinasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang terbuka juga mampu meningkatkan kepercayaan dan mempercepat pengambilan keputusan (Anderson & Patel, 2021). Berbagai penelitian empiris menegaskan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor organisasi (Hutagalung et al., 2022; Widyakto et al., 2023).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah motivasi kerja. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2022). Pegawai dengan motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, inisiatif, serta tanggung jawab yang lebih besar, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Namun, rendahnya motivasi kerja masih menjadi tantangan di lingkungan organisasi publik, yang tercermin dari rendahnya partisipasi, keterlambatan penyelesaian tugas, serta minimnya inisiatif inovatif. Lebih lanjut, semangat kerja dipandang sebagai faktor psikologis penting yang berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja mencerminkan sikap mental positif, antusiasme, serta keterlibatan emosional pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani (Rambe, 2023). Pegawai dengan semangat kerja tinggi cenderung lebih produktif, disiplin, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya semangat kerja dapat berdampak pada penurunan kinerja dan kualitas pelayanan publik (Hermita et al., 2022; Yandy & Arifin, 2025).

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik serta menjadi dasar rekomendasi praktis bagi pimpinan instansi dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarlang langsung kepada responden. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi, dengan sampel yang diambil menggunakan teknik total sampling, sehingga diperoleh 60 responden.

Variabel budaya organisasi diukur dengan enam indikator (Afandi, 2021), komunikasi dengan lima indikator (Robbins & Judge, 2022), motivasi dengan enam indikator (Afandi, 2021), semangat kerja dengan tiga indikator (Fahmi dalam Sukarman & Irawan, 2023), dan kinerja pegawai dengan tiga indikator (Mangkunegara, 2022). Seluruh instrumen menggunakan skala Likert lima poin, dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Peringkat dari responden menggunakan skala likert lima poin, dengan skor 5-1 dan kategori: 5. Sangat Setuju (SS), 4 Setuju (S), 3 Netral (N), 2 Tidak Setuju (TS), dan 1 Sangat Tidak Setuju (STS). Metode statistik yang digunakan untuk analisis data adalah *Measurement Model Assessment* (MMA) digunakan untuk menganalisis data menggunakan perangkat lunak statistik *Smart-Partial Least Square* (PLS) 3.0.

PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan ringkasan informasi mengenai karakteristik data yang diperoleh dari kuesioner responden. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui nilai rata-rata (*mean*) serta Tingkat Capaian Responden (TCR) pada setiap variabel yang diteliti. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup budaya organisasi, komunikasi, motivasi, semangat kerja dan kinerja pegawai.

Tabel 1.
Hasil Analisis Deskriptif Data Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	TCR (%)
Kinerja Pegawai	60	1	5	4,16	83,22
Semangat Kerja	60	1	5	4,12	82,39
Budaya Organisasi	60	1	5	4,18	83,57
Komunikasi	60	1	5	3,89	77,77
Motivasi	60	1	5	3,94	78,89

Sumber : *Data primer (diolah), 2025*

Tabel 1 menyajikan hasil analisis deskriptif data penelitian. Secara umum, sebagian besar variabel berada pada kategori “Baik”. Variabel kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,28 dengan TCR 83,22%, diikuti oleh budaya organisasi dengan rata-rata 4,18 dan TCR 83,57%, serta semangat kerja dengan rata-rata 4,12 dan TCR 82,39%, yang menunjukkan persepsi responden yang positif terhadap ketiga variabel tersebut. Sementara itu, variabel komunikasi dan motivasi masing-masing memperoleh nilai rata-rata 3,89 (TCR 77,77%) dan 3,94 (TCR 78,89%), yang berada pada kategori “Cukup Baik”, mengindikasikan bahwa kedua aspek tersebut masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Uji Hipotesis Penelitian

Untuk pengujian hipotesis di penelitian ini dapat menggunakan tabel nilai path coefficient untuk pengaruh langsung dan specific indirect effect

untuk pengaruh tidak langsung (mediasi). Menguji path coefisien dengan menggunakan proses bootsrapping untuk melihat nilai t statistics atau p values (*critical ratio*) dan nilai *original sample* yang diperoleh dari proses tersebut. Nilai p value < 0,05 menunjukkan ada pengaruh langsung antar variabel sedangkan nilai p value > 0,05 menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antar variabel. Pada penelitian ini nilai signifikansi yang digunakan adalah t-statistic 1,96 (significant level = 5%). Jika nilai t- statistic > 1,96 maka terdapat pengaruh signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan software *SmartPLS (Partial Least Square)* 3.0. dibawah ini merupakan nilai *path coefficient* hasil pengujian.

Tabel 2.
Direct Effect

	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Budaya Organisasi (X1) -> Semangat Kerja (Z)	2,118	0,035	Hipotesis Diterima
Komunikasi (X2) -> Semangat Kerja (Z)	2,832	0,005	Hipotesis Diterima
Motivasi (X3) -> Semangat Kerja (Z)	8,830	0,000	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	3,638	0,000	Hipotesis Diterima
Komunikasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,287	0,774	Hipotesis Ditolak
Motivasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	4,011	0,000	Hipotesis Diterima
Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	4,302	0,000	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Uji Spesific *Indirect Effect* Diolah *SmartPLS v 3.0*, 2025

Pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 2,118 (>1,96) dan p-value 0,035 (<0,05), sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semangat kerja pegawai akan semakin meningkat, dan sebaliknya. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong antusiasme pegawai dalam menjalankan tugas. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan sebelumnya (Dewi & Premayan, 2023).

Pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 2,832 (>1,96) dan p-value 0,005 (<0,05), sehingga H2 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, karena kejelasan informasi dan pemahaman bersama mampu membangun motivasi dan arah kerja yang lebih baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Bu'ulolo et al., 2021; Jenunut & Wirawan, 2021).

Pengaruh motivasi terhadap semangat kerja menunjukkan nilai t-statistik sebesar 8,830 ($>1,96$) dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga H3 diterima. Temuan ini dapat diartikan bahwa motivasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin besar dorongan untuk bekerja secara antusias dan konsisten. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Lewa, 2023).

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai t-statistik sebesar 3,638 ($>1,96$) dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga H4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui pembentukan nilai, norma, dan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Anggara & Jum'ati, 2023; Suaiba et al., 2021; Syauqi & Riyadi, 2023).

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai t-statistik sebesar 0,287 ($<1,96$) dan *p-value* 0,778 ($>0,05$), sehingga H5 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi berjalan, faktor tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, kemungkinan karena adanya faktor lain seperti sistem kerja atau kebijakan organisasi yang lebih dominan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Gani & Nurjalesta, 2023; Jahri et al., 2021; Robin et al., 2024).

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai t-statistik sebesar 4,011 ($>1,96$) dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga H6 diterima. Temuan ini dapat diartikan bahwa motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan sebelumnya (Fahriana & Sopiah, 2022; Rifai et al., 2022; Thang & Nghi, 2022).

Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai t-statistik sebesar 4,302 ($>1,96$) dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga H7 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semangat kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai dengan semangat kerja tinggi cenderung lebih antusias, produktif, dan mampu menyelesaikan tugas secara efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Basri & Rauf, 2021; Fernandez et al., 2024; Yandy & Arifin, 2025).

Tabel 3.
Indirect Effect

Uraian	T Statistic	P Values	Keterangan
Budaya Organisasi (X1) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2,006	0,045	Hipotesis Diterima
Komunikasi (X2) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2,381	0,018	Hipotesis Diterima

Motivasi (X3) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	3,602	0,000	Hipotesis Diterima
---	-------	-------	-----------------------

Sumber: Hasil Uji Specific *Indirect Effect* Diolah *SmartPLS v 3.0*, 2025

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja memiliki nilai t-statistik 2,006 ($>1,96$) dan p-value 0,045 ($<0,05$), sehingga H8 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semangat kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan semangat kerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja memiliki nilai t-statistik 2,381 ($>1,96$) dan p-value 0,018 ($<0,05$), sehingga H9 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semangat kerja mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila mampu meningkatkan semangat kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hazanah, 2022).

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja
Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja memiliki nilai t-statistik 3,602 ($>1,96$) dan p-value 0,000 ($<0,05$), sehingga H10 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semangat kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan semangat kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut: (i) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai; (ii) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai; (iii) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai; (iv) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (v) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (vi) semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, terdapat satu pengaruh langsung yang tidak signifikan, yaitu komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa (vii) semangat kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai dengan jenis mediasi komplementer (*complementary mediation*); (viii) semangat kerja mampu memediasi hubungan antara komunikasi dan kinerja pegawai dengan jenis mediasi *indirect-only mediation*; dan (ix) semangat kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai dengan jenis mediasi komplementer (*complementary mediation*). Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah (a) penelitian hanya dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bukittinggi, sehingga hasil penelitian belum tentu

dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah atau organisasi lain dengan karakteristik berbeda; dan (b) penelitian ini membatasi variabel bebas pada budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi, serta semangat kerja sebagai variabel intervening dalam memengaruhi kinerja pegawai, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang secara teoritis berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Anderson, L., & Patel, S. (2021). Conflict Resolution in Healthcare: A Focus on Communication and Mediation. *Journal of Healthcare Leadership. Journal of Healthcare Leadership*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.1016/j.jhl.2020.01.004>
- Anggara, I. K., & Jum'ati, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya. *JEBS*, 1(3).
- Apriyanto, W., Fauzi, A., Hasanuddin, H., Langi, Y., Aldiyansyah, Y. A., & Wijaya, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(4), 846–853. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i4>
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Semangat Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management*, 4(1).
- Bu'ulolo, A., Fau, S. H., & Fau, J. F. (2021). Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 61–72.
- Fahriana, C., & Sopiah, S. (2022). The Influence Of Work Motivation On Employee Performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233.
- Fernandez, I. R. K., Listyawati, L., & Herawati, A. (2024). Pengaruh Semangat Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sikka. *Soetomo Administrasi Bisnis*, 2(1), 161–176.
- Gani, M., & Nurjalesta, M. (2023). Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Wilayah VI Makassar. *Magister Research*, 2(1), 44–53.
- Hasibuan. (2021). *Manajemen SDM* (Cetakan Ke). Bumi Aksara.
- Hermita, R., Agussalim, M., & Yuliastanty, S. (2022). Pengaruh Semangat dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Masa COVID-19 di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (KESBANGPOL) Kabupaten Agam. *Matua Jurnal*, 4(1), 143–154.
- Hutagalung, H., Tanjung, M., & Simamora, F. N. (2022). Analisis Komunikasi Efektif Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Kencana Mulia

- Abadi Sibolga. *KOLONI*, 1(2), 420–426.
<https://doi.org/10.31004/koloni.v1i2.80>
- Jahri, M., Sugiyanto, S., Jatmika, D., Nurhikmah, N., & Diana, D. (2021). Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Tuwuh Sari Kecamatan Angsana Kabupaten Tanah Bumbu. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial (EMBISS)*, 1(3).
- Jenunut, D., & Wirawan, I. D. G. K. (2021). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Dewata Spartindo Utama Di Denpasar Tahun 2021. *Arthaniti Studies*, 2(1), 72–78.
- Lewa, W. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Tamalanrea Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 3(3), 080–087.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Rambe, T. M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Eureka Media Aksara.
- Rifai, A., Ramly, M., & Bijang, J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ekonomi Global*, 1(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Robin, R., Devi, D., & Jessica, J. (2024). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Eway Alliance Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 2469–2479.
<https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.4000>
- Rosdiana, Y., Suryanto, S., & Alhadihaq, M. Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Solokan Jeruk. *Professional*, 10(2), 767–774.
<https://doi.org/10.37676/professional.v10i2.4056>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, C. R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., & Masyuroh, A. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada.
- Suaiba, H., Abdullah, J., Suyanto, M., & Karundeng, D. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 5(3), 1545–1568.
- Sukarman, S., & Irawan, I. (2023). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

- Kabupaten Bima. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 277–290.
- Syauqi, A., & Riyadi, T. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. *Jurnal Adhikari*, 2(3), 377–391.
- Thang, D. V, & Nghi, N. Q. (2022). The Effect Of Work Motivation On Employee Performance: The case at OTUKSA Japan Company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(1), 404–412.
- Widyakto, A., Kholifah, N., NSS, R. L. P., & Triani, D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Fara Collection). *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(4). <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2737>
- Yandy, M., & Arifin, K. (2025). Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Plasma TIE PT. Sawit Graha Manunggal Kabupaten Barito Timur. *JAPB*, 8(1), 670–684. <https://doi.org/10.35722/japb.v8i1.1199>