

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI DI DINAS
PERUMAHAN, KAWASAN PERMUKIMAN DAN PERTANAHAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI UTARA)**

Ekaristi A. Lonteng, Imelda W. J. Ogi, Rita N. Taroreh

Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

Keywords:

Communication, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance

Kata Kunci:

Komunikasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

Corresponding author:

Ekaristi A. Lonteng

abigailekaristi@gmail.com

Abstract. This study analyzes the influence of communication and work environment on employee performance, with work motivation as a mediating variable at the Department of Housing, Settlement Areas, and Land Affairs of North Sulawesi Province. A quantitative causal design was applied using questionnaire data from 98 civil servants selected from 103 employees based on predetermined criteria. Data were analyzed with SEM-PLS using SmartPLS 4. The measurement model met validity and reliability requirements, indicated by AVE values above 0.50 and Cronbach's Alpha values above 0.70. The results show that communication and work environment positively and significantly affect employee performance and work motivation. Work motivation has the strongest direct effect and partially mediates both relationships. These findings support integrated communication, workplace, and motivation practices to strengthen performance sustainably.

Abstrak. Penelitian ini menganalisis pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian menggunakan desain kuantitatif kausal dengan data kuesioner dari 98 ASN yang dipilih dari 103 pegawai berdasarkan kriteria tertentu. Data dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 4. Model pengukuran memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, ditunjukkan oleh nilai AVE di atas 0,50 dan Cronbach's Alpha di atas 0,70. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung paling kuat dan memediasi kedua hubungan secara parsial. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan komunikasi, kenyamanan kerja, dan apresiasi pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik daerah secara berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi salah satu penentu utama keberhasilan organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam birokrasi yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan ketepatan layanan, pegawai tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga menjadi penghubung antara kebijakan pemerintah dan kebutuhan publik. Oleh karena itu, kinerja pegawai perlu dipahami bukan hanya sebagai capaian individual, melainkan sebagai bagian dari efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang baik tercermin dari kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, teliti, sesuai prosedur, serta mampu bekerja sama dalam mencapai target organisasi. Menurut Khaeruman et al. (2021), kinerja pegawai merupakan capaian kerja seseorang dalam periode tertentu yang dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks pemerintah daerah, kinerja pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap kelancaran program pembangunan dan kualitas layanan publik.

Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai tidak hanya berasal dari kemampuan teknis. Komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor yang sering menentukan apakah pegawai dapat bekerja secara optimal. Komunikasi yang jelas membantu pegawai memahami instruksi, mengurangi salah tafsir, dan mempercepat koordinasi. Lingkungan kerja yang kondusif mendukung kenyamanan, konsentrasi, dan hubungan kerja yang sehat. Sementara itu, motivasi kerja menjadi dorongan internal maupun eksternal yang membuat pegawai bersedia berusaha lebih baik dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten. Muslih et al. (2024) menemukan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta diperkuat oleh motivasi kerja. Oktora et al. (2023) juga menunjukkan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, Nugroho dan Santosa (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan dalam konteks tertentu, sedangkan Irsa et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu mampu menjadi mediator. Perbedaan hasil ini menunjukkan perlunya pengujian kembali pada lokus dan karakteristik organisasi yang berbeda.

Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki tugas yang berkaitan dengan pelayanan publik, koordinasi lintas bidang, pengelolaan dokumen teknis, serta dukungan terhadap program pembangunan daerah. Berdasarkan data internal tahun 2024, dari 103 pegawai ASN, sebanyak 91 pegawai memperoleh predikat kinerja 'Baik' dan 12 pegawai memperoleh predikat 'Sangat Baik'. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai telah memenuhi standar, tetapi masih terdapat ruang untuk mendorong lebih banyak pegawai mencapai kategori kinerja yang lebih tinggi.

Hasil pengamatan awal menunjukkan beberapa persoalan yang relevan dengan variabel penelitian. Pada aspek komunikasi, arahan yang disampaikan melalui percakapan digital terkadang belum cukup rinci dan berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman. Pada aspek lingkungan kerja, tata ruang terbuka memudahkan interaksi, tetapi juga dapat menimbulkan kebisingan dan mengganggu konsentrasi. Keterbatasan fasilitas kerja seperti komputer, printer, dan ruang arsip juga dapat memperlambat penyelesaian tugas. Pada aspek motivasi, sebagian pegawai masih banyak terdorong oleh faktor eksternal seperti tunjangan, pangkat, atau jabatan, sementara apresiasi nonfinansial belum sepenuhnya berjalan sistematis.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberikan masukan praktis bagi instansi dalam menyusun strategi peningkatan kinerja pegawai.

KAJIAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola pegawai agar kemampuan, perilaku, dan kontribusinya selaras dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi pemerintah, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada administrasi kepegawaian, tetapi juga pada penciptaan sistem kerja yang mampu mendorong kinerja, profesionalitas, dan pelayanan publik yang lebih baik. Arora, Malhotra, dan Ruhil (2024) menekankan bahwa praktik sumber daya manusia yang selaras dengan strategi organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dapat dipandang sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak pada kinerja.

2. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah capaian kerja yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu. Menurut Khaeruman et al. (2021), kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kolaborasi. Dalam penelitian ini, kuantitas dipahami sebagai kemampuan pegawai menyelesaikan jumlah pekerjaan atau output sesuai target; kualitas menunjukkan ketelitian, kesesuaian, dan mutu hasil kerja; ketepatan waktu menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu; sedangkan kolaborasi menggambarkan kemampuan pegawai bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja. Dalam instansi pemerintah, kinerja pegawai berhubungan langsung dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur, mendukung program pembangunan, dan memberikan kontribusi terhadap pelayanan publik. Kinerja yang baik menunjukkan adanya kesesuaian antara kapasitas pegawai, dukungan organisasi, dan kemauan individu untuk berkontribusi.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan untuk membangun pemahaman bersama. Akhmad (2022) menyatakan bahwa komunikasi berperan dalam menciptakan saling pengertian dan menyamakan persepsi. Dalam organisasi, komunikasi tidak hanya terjadi melalui rapat atau instruksi tertulis, tetapi juga melalui interaksi informal, pesan digital, dan komunikasi nonverbal. Pada penelitian ini, komunikasi dipahami sebagai proses penyampaian pesan antara pimpinan, pegawai, dan antarunit kerja yang bertujuan menghasilkan pemahaman serta memengaruhi cara pegawai bertindak dalam pekerjaan. Ukuran komunikasi dijelaskan melalui aksesibilitas informasi, intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, tingkat pemahaman terhadap pesan, dan perubahan sikap sebagaimana mengacu pada Oktora et al. (2023). Aksesibilitas informasi menunjukkan kemudahan pegawai memperoleh informasi yang dibutuhkan; intensitas komunikasi menggambarkan frekuensi interaksi kerja; efektivitas komunikasi menunjukkan kejelasan dan ketepatan penyampaian pesan; pemahaman terhadap pesan menunjukkan sejauh mana arahan dipahami; sedangkan perubahan sikap menggambarkan dampak komunikasi terhadap perilaku kerja pegawai. Komunikasi yang efektif membantu pegawai memahami tugas, mempercepat koordinasi, dan mengurangi kesalahan kerja.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah seluruh kondisi yang berada di sekitar pegawai dan memengaruhi kenyamanan serta cara pegawai menyelesaikan tugasnya. Khaeruman et al. (2021) menegaskan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan nonfisik. Aspek fisik meliputi pencahayaan, suhu, kebisingan, ruang kerja, warna ruangan, keamanan, dan fasilitas pendukung, sedangkan aspek nonfisik mencakup hubungan antarpegawai, rasa aman, dukungan sosial, dan suasana kerja. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja dijelaskan melalui pencahayaan, suhu ruangan,

kebisingan, penggunaan warna, ruang yang dibutuhkan, keamanan di tempat kerja, dan hubungan antarpegawai sebagaimana dirumuskan Wasito (2024). Pencahayaan dan suhu ruangan berkaitan dengan kenyamanan fisik dalam bekerja; kebisingan berhubungan dengan tingkat gangguan terhadap konsentrasi; penggunaan warna dan ruang kerja berkaitan dengan kenyamanan tata ruang; keamanan kerja menunjukkan rasa aman selama menjalankan tugas; sedangkan hubungan antarpegawai menggambarkan kualitas interaksi sosial yang mendukung kerja sama. Lingkungan kerja yang kondusif akan membantu pegawai bekerja lebih fokus, nyaman, dan produktif.

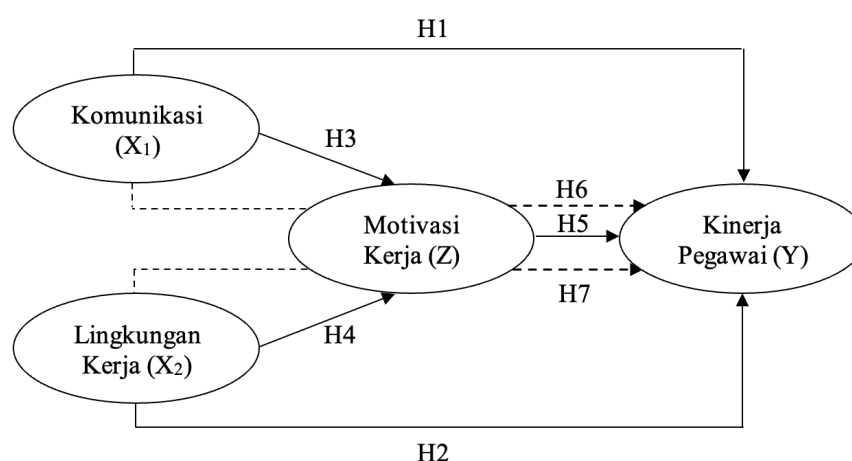
5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang membuat pegawai bersedia mengerahkan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang. Motivasi dapat berasal dari faktor internal seperti keinginan berprestasi dan rasa tanggung jawab, maupun faktor eksternal seperti penghargaan, jabatan, dan kondisi kerja. Dalam penelitian ini, motivasi kerja dijelaskan melalui keinginan untuk mempertahankan hidup, keinginan mendapatkan posisi, keinginan memiliki kekuasaan atau kewenangan, dan keinginan memperoleh pengakuan sebagaimana mengacu pada Khaeruman et al. (2021). Keinginan mempertahankan hidup berkaitan dengan dorongan memenuhi kebutuhan dasar melalui pekerjaan; keinginan mendapatkan posisi menggambarkan dorongan untuk berkembang dalam karier; keinginan memiliki kekuasaan menunjukkan harapan memperoleh tanggung jawab atau kewenangan yang lebih besar; sedangkan keinginan memperoleh pengakuan berkaitan dengan kebutuhan pegawai untuk dihargai atas kontribusi dan hasil kerjanya. Motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi karena komunikasi dan lingkungan kerja diduga tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan dorongan pegawai untuk bekerja lebih baik.

Model Penelitian dan Hipotesis

Model penelitian menempatkan komunikasi dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Hubungan yang diuji terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.

Gambar 1. Desain/Model Penelitian



Keterangan :

—————→ : Hubungan langsung

-----→ : Hubungan tidak langsung

- H1: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
H3: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
H6: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
H7: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Pendekatan ini digunakan karena penelitian bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antara komunikasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Lokasi penelitian adalah Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Populasi penelitian adalah seluruh ASN pada Dinas Perkimtan Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 103 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik non-probability sampling menggunakan criterion sampling. Kriteria responden adalah pegawai ASN yang telah bekerja minimal dua tahun dan mengisi kuesioner secara lengkap. Dari 103 pegawai, terdapat 98 responden yang memenuhi kriteria dan dapat diolah.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Data sekunder diperoleh melalui dokumen pendukung, literatur, dan hasil penelitian terdahulu. Pengukuran variabel menggunakan indikator yang telah dijelaskan secara deskriptif pada bagian kajian teori, yaitu komunikasi dengan lima indikator, lingkungan kerja dengan tujuh indikator, motivasi kerja dengan empat indikator, dan kinerja pegawai dengan empat indikator.

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Pengujian dilakukan melalui evaluasi outer model untuk melihat validitas dan reliabilitas instrumen, serta inner model untuk menguji koefisien determinasi, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung. Kriteria validitas konvergen dinilai dari nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas dinilai dari Cronbach's Alpha. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping, menggunakan kriteria T-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 98 responden ASN pada Dinas Perkimtan Provinsi Sulawesi Utara. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden adalah perempuan, berada pada usia produktif, memiliki pendidikan terakhir S1, dan memiliki masa kerja yang cukup untuk memahami kondisi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden cukup relevan untuk menggambarkan pengalaman kerja terkait komunikasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa instrumen penelitian memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Seluruh nilai AVE berada di atas 0,50 dan seluruh nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,70. Dengan demikian, indikator yang digunakan dalam penelitian dapat dinilai mampu merepresentasikan konstruk dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Tabel 1. Hasil Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha
Komunikasi	0,657	0,871
Lingkungan Kerja	0,594	0,889
Kinerja Pegawai	0,649	0,818
Motivasi Kerja	0,669	0,836

Sumber: Hasil penelitian, data diolah (2026)

Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki nilai R-square sebesar 0,501. Artinya, komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja mampu menjelaskan 50,1% variasi kinerja pegawai. Sementara itu, nilai R-square motivasi kerja sebesar 0,229 menunjukkan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja menjelaskan 22,9% variasi motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa model cukup memadai untuk menjelaskan kinerja pegawai, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang juga berpengaruh.

Tabel 2. Hasil R-square

Variabel Endogen	R-square	Interpretasi
Kinerja Pegawai	0,501	Sedang
Motivasi Kerja	0,229	Lemah menuju sedang

Sumber: Hasil penelitian, data diolah (2026)

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hubungan Antarvariabel	Koefisien	T-statistic	P-value	Keputusan
Komunikasi -> Kinerja Pegawai	0,311	4,356	0,000	Diterima
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,230	3,161	0,002	Diterima
Komunikasi -> Motivasi Kerja	0,357	4,583	0,000	Diterima
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,245	2,951	0,003	Diterima
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,394	5,490	0,000	Diterima

Sumber: Hasil penelitian, data diolah (2026)

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Mediasi	Koefisien	T-statistic	P-value	Keterangan
Komunikasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,141	3,407	0,001	Mediasi parsial
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,096	2,358	0,018	Mediasi parsial

Hubungan Mediasi	Koefisien	T-statistic	P-value	Keterangan
> Kinerja Pegawai				

Sumber: Hasil penelitian, data diolah (2026)

1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur 0,311, T-statistic 4,356, dan p-value 0,000. Temuan ini berarti semakin baik kualitas komunikasi di lingkungan kerja, semakin baik pula kinerja pegawai. Komunikasi membantu pegawai memahami prioritas tugas, mengurangi risiko salah tafsir, dan mempercepat penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan koordinasi lintas bidang.

Dalam konteks Dinas Perkimtan Provinsi Sulawesi Utara, komunikasi memiliki peran penting karena banyak pekerjaan berkaitan dengan penyusunan dokumen, verifikasi data, koordinasi lapangan, serta pelaporan kegiatan. Arahan yang hanya disampaikan secara lisan atau melalui pesan singkat tanpa penjelasan rinci dapat menimbulkan perbedaan pemahaman. Karena itu, instruksi penting perlu dilengkapi dengan dokumen tertulis, notulensi, atau lembar disposisi yang memuat tugas, batas waktu, dan penanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan Oktora et al. (2023), Muzaky et al. (2023), dan Sualang et al. (2021) yang menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur 0,230, T-statistic 3,161, dan p-value 0,002. Artinya, kondisi kerja yang lebih nyaman, aman, dan mendukung akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Meskipun nilai pengaruhnya lebih kecil dibanding komunikasi dan motivasi kerja, lingkungan kerja tetap menjadi faktor penting karena memengaruhi kenyamanan, konsentrasi, dan kelancaran penyelesaian tugas.

Tata ruang terbuka di Dinas Perkimtan dapat mendukung interaksi, tetapi juga menimbulkan tantangan berupa kebisingan dan gangguan konsentrasi. Selain itu, keterbatasan fasilitas kerja seperti komputer, printer, dan ruang arsip dapat memperlambat proses kerja. Pembinaan lingkungan kerja tidak selalu harus berskala besar, tetapi dapat dimulai dari pengaturan ruang kerja, pemerataan penggunaan fasilitas, pengendalian kebisingan, dan penguatan hubungan kerja antarpegawai. Temuan ini mendukung penelitian Oktora et al. (2023), Mariana dan Artiyany (2022), serta Wulandari dan Nurhidayat (2024).

3. Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi Kerja

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur 0,357, T-statistic 4,583, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan hanya alat penyampaian informasi, tetapi juga berperan dalam membentuk semangat kerja pegawai. Pegawai yang menerima arahan dengan jelas, diberi kesempatan bertanya, dan merasa pendapatnya didengar cenderung memiliki motivasi yang lebih kuat.

Pada organisasi pemerintah, ketidakjelasan informasi dapat menimbulkan rasa ragu dan kekhawatiran melakukan kesalahan. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka dan terarah membuat pegawai memahami peran dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan perlu membangun pola komunikasi dua arah, menyediakan mekanisme umpan balik, serta memastikan arahan penting terdokumentasi dengan baik. Hasil ini sejalan dengan Muslih et al. (2024) dan Irsa et al. (2025) yang menemukan hubungan positif antara komunikasi dan motivasi kerja.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur 0,245, T-statistic 2,951, dan p-value 0,003. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bersumber dari dorongan pribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi tempat pegawai bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan didukung hubungan sosial yang baik dapat menjaga semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Kondisi fisik yang kurang mendukung, seperti kebisingan, keterbatasan alat kerja, atau ruang arsip yang belum memadai, dapat menimbulkan kelelahan dan frustrasi. Pada sisi nonfisik, hubungan kerja yang harmonis dan budaya saling membantu dapat memperkuat motivasi. Karena itu, pembenahan lingkungan kerja harus mencakup aspek fisik maupun sosial. Temuan ini mendukung Muslih et al. (2024) dan Noermijati et al. (2024) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja berperan dalam mendorong motivasi pegawai.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja menjadi variabel dengan pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur 0,394, T-statistic 5,490, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya dilakukan melalui perbaikan prosedur, pengawasan, atau fasilitas, tetapi juga perlu menyentuh dorongan pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

Pegawai yang memiliki motivasi kuat cenderung lebih disiplin, berinisiatif, mampu bertahan menghadapi tekanan, dan berusaha menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Dalam birokrasi, motivasi sering dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tunjangan, kenaikan pangkat, dan jabatan. Namun, organisasi juga perlu memperkuat motivasi intrinsik melalui pengakuan, kesempatan berkembang, pendelegasian tanggung jawab, dan umpan balik yang membangun. Temuan ini sejalan dengan Muzaky et al. (2023), Nugroho dan Santosa (2024), serta Rahmasari et al. (2024).

6. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Nilai indirect effect sebesar 0,141, T-statistic 3,407, dan p-value 0,001 menunjukkan bahwa komunikasi yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kinerja.

Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi yang efektif perlu dipahami sebagai proses yang membangun keterlibatan pegawai. Ketika pegawai memahami alasan suatu tugas, tujuan program, serta kontribusinya terhadap organisasi, mereka cenderung bekerja dengan motivasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pimpinan tidak hanya perlu menyampaikan instruksi, tetapi juga menjelaskan konteks dan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan. Hasil ini memperkuat penelitian Muslih et al. (2024) dan Mikael et al. (2022) mengenai peran motivasi sebagai jalur mediasi.

7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Motivasi kerja juga terbukti memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Nilai indirect effect sebesar 0,096, T-statistic 2,358, dan p-value 0,018 menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, dan motivasi tersebut kemudian mendorong kinerja pegawai.

Secara praktis, lingkungan kerja tidak boleh dipandang hanya sebagai aspek pendukung administratif. Lingkungan yang tertata, nyaman, dan aman secara psikologis dapat menjadi dasar tumbuhnya motivasi kerja. Pegawai yang merasa didukung oleh fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang sehat akan lebih mudah mempertahankan semangat kerja. Dengan demikian, perbaikan lingkungan kerja perlu dihubungkan dengan strategi peningkatan motivasi dan kinerja secara menyeluruh.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkimtan Provinsi Sulawesi Utara. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan mudah dipahami membantu pegawai melaksanakan tugas dengan lebih tepat. Lingkungan kerja yang kondusif juga mendukung kenyamanan, konsentrasi, dan kolaborasi dalam bekerja.

Komunikasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai tidak berdiri sendiri, tetapi dibentuk oleh kualitas interaksi di tempat kerja serta kondisi fisik dan sosial organisasi. Motivasi kerja kemudian terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, bahkan menjadi variabel dengan pengaruh langsung paling kuat dalam model penelitian.

Motivasi kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, perbaikan komunikasi dan lingkungan kerja akan lebih berdampak terhadap kinerja apabila diikuti dengan penguatan motivasi kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu dikelola secara terpadu melalui komunikasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

SARAN

Pertama, pimpinan Dinas Perkimtan Provinsi Sulawesi Utara perlu memperkuat motivasi kerja pegawai melalui sistem apresiasi yang konsisten, pengakuan atas kontribusi pegawai, pemberian tanggung jawab yang proporsional, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Penguatan motivasi perlu diprioritaskan karena variabel ini memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai.

Kedua, Dinas Perkimtan perlu memperbaiki tata kelola komunikasi internal dengan memastikan bahwa instruksi penting terdokumentasi secara tertulis, memiliki batas waktu yang jelas, dan memuat penanggung jawab. Pimpinan juga perlu membangun komunikasi dua arah agar pegawai dapat menyampaikan kendala, meminta klarifikasi, dan memberikan masukan tanpa rasa takut.

Ketiga, perbaikan lingkungan kerja perlu dilakukan secara bertahap dengan memprioritaskan aspek yang paling berdampak pada pekerjaan sehari-hari, seperti pengurangan kebisingan, pengaturan ruang kerja, pemerataan fasilitas kerja, penataan arsip, serta penguatan hubungan kerja antarpegawai. Evaluasi lingkungan kerja sebaiknya dilakukan secara berkala dengan melibatkan masukan langsung dari pegawai.

Keempat, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, beban kerja, atau budaya organisasi agar model penelitian mampu menjelaskan kinerja pegawai secara lebih luas. Selain itu, penelitian dengan pendekatan kualitatif dapat dilakukan untuk menggali lebih mendalam pengalaman pegawai terkait komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja di organisasi pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. M. (2021). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Squares) untuk Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Adawiyah, S., & Jayanagara, O. (2025). The effect of motivation and work environment on employee performance mediated by job satisfaction in employees of Sukajadi Banyuasin Regional General Hospital, South Sumatra. *Eduvest Journal*, 5(2), 3131-3147. <https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/44716/3661>
- Akhmad, B. A. (2022). *Komunikasi organisasi*. Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo.

- Arora, S., Malhotra, L., & Ruhil, M. (2024). Aligning Strategic HR Management with Business Objectives: Examining the Effect on Organizational Effectiveness and Performance. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(3), 31-42. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i3.2024.1657>
- Fitriyah, L. A., Manasikana, A., Hakim, L., Najiburrahman, & Mu'alimin. (2024). Peranan penting komunikasi internal dalam menciptakan budaya organisasi yang positif. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Merdeka*, 1(5), 372-377.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi SmartPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Irsa, R. L., Putra, R. B., Pratiwi, N., & Fitri, H. (2025). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Bukittinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen & Pendidikan*, 1(4).
- Kawet, R. C., Palandeng, I. D., & Pitta, R. V. (2024). Pengaruh Online Customer Review, Online Customer Rating, Dan Cash On Delivery Terhadap Keputusan Pembelian Produk Pada E-Commerce Tokopedia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1170–1183.
- Khaeruman, M., et al. (2021). Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia. CV. AA Rizky.
- Mariana, L., & Artiyany, M. (2022). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 2(2), 159-172.
- Memon, M. A., Thurasamy, R., Ting, H., & Cheah, J.-H. (2025). Purposive sampling: A review and guidelines for quantitative research. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 9(1), 1-23. [https://doi.org/10.47263/JASEM.9\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.9(1)01)
- Mikael, Sofiyan, Faris, S., & Rostina, C. (2022). The effect of communication and work environment on employee performance with motivation as intervening variable at Royal Prima Medan Hospital. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(5), 1373-1379.
- Muslih, Rialdy, N., & Harahap, S. (2024). The influence of communication and work environment on employee performance with motivation as an intervening variable. *Current Issues & Research in Social Sciences, Education and Management (CIRSSEM)*, 2(2), 121-132.
- Muzaky, F. A., Wangi, M. S., & Siswanta. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi, motivasi kerja & lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Wonogiri tahun 2021. *Solidaritas Jurnal*, 6(2). <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/sldrts/article/view/7695/4840>
- Noermijati, Rahman, A., Kurniawati, D., & Prajnanta, F. (2024). The role of work environment in enhancing employee performance: The mediating role of work motivation and learning agility. *The 2nd International Conference on Economic Issues*, 1(1).
- Nugroho, S., & Santosa, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Hotel Ramada by Wyndham Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1631-1638.
- Oktora, D., Sutrisna, A., & Arif. (2023). Pengaruh komunikasi & lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Cikalong Kab. Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Manajemen (EBISMEN)*, 2(3), 293-311. <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/EBISMEN/article/view/1290/1039>

- Paila, P. F. T. P., & Prayekti. (2023). The influence of communication, work motivation, and work environment on employee work performance: Studies on employees of PT. Global Indo Perkasa Prime in Jakarta. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(6), 1363-1380. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2i6.4774>
- Poluan, J., Karuntu, M. M., & Samadi, R. L. (2024). Pengaruh Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Produk Kuliner Tradisional (Studi Pada Konsumen Gen Z Di Kota Tomohon). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 119–127. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.54288>
- Rahmasari, H., Kosasih, & Yuliaty, F. (2024). Pengaruh komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di RS TK IV Cijantung Kesda Jaya. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 15(5). <http://dx.doi.org/10.59188/covalue.v15i5.4756>
- Raintung, M. C., Kawet, R. C., & Lumatow, R. Y. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada Pelaku Usaha Industri Rumah Panggung Di Kecamatan Woloan Kota Tomohon. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(3), 1594–1610. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i3.59136>
- Ramdhani, R., & Djamil, M. (2023). The effect of motivation and communication on employee performance with employee engagement as an intervening variable in the PT XYZ Contact Center. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2025). *Research methods for business: A skill-building approach* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Sualang, L. A., Trang, I., & Taroreh, R. N. (2021). Pengaruh komunikasi, konflik, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1321-1331.
- Wasito, F. (2024). *Pengaruh Penempatan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Taspen (Persero)*. Tesis. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Wulandari, S., & Nurhidayat, M. A. (2024). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Worcas Nusantara Abadi Jakarta Barat. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan & Sumber Daya Manusia*, 4(4), 737-748. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIPER/article/view/43983/21126>