



## PENDAHULUAN

Karyawan berkualitas adalah bagian dari aset utama organisasi, khususnya untuk meningkatkan daya saing organisasi di masa depan. Oleh karena itu, pengelolaannya harus dilakukan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu langkah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Keberadaan personel yang bermutu mutlak diperlukan agar tujuan-tujuan lebih mudah dicapai melalui peran karyawan yang dimiliki. Dengan demikian, organisasi harus mendorong upaya maksimalisasi kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan karyawan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Pentingnya kinerja berkualitas dibutuhkan di seluruh bentuk organisasi, baik organisasi Pemerintah, Swasta, Yayasan, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) ataupun bentuk organisasi lain. Kinerja pegawai penting untuk diteliti karena dapat mendorong peningkatan kinerja secara organisasi keseluruhan. Dengan kinerja pegawai dan organisasi yang baik, maka akan mendorong meningkatkan daya saing organisasi.

Studi tentang kinerja pegawai sudah sering dilakukan para peneliti di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) (Ary Priyambodo & Agus Nugraha, 2019; Budirianti et al., 2020; Darmawanty et al., 2018; Iqbal & Amirulmukminin, 2020; Kelibulin et al., 2020; Prabasari et al., 2018), dengan berbagai determinan yang mempengaruhi. Beberapa faktor yang turut berperan meningkatkan kinerja antara lain adalah komunikasi (Ary Priyambodo & Agus Nugraha, 2019; Prayogi et al., 2019), motivasi (Darmawanty et al., 2018; Firmansyah et al., 2020), dan disiplin kerja (Darmawanty et al., 2018; Rusilowati & Romlah, 2020), di samping faktor lainnya seperti lingkungan kerja, penghargaan dan budaya organisasi. Komunikasi, motivasi dan disiplin kerja memiliki peran strategis untuk mendorong peningkatan kinerja perusahaan ke arah yang baik.

Komunikasi yang terjalin dengan baik dalam organisasi, baik antar pihak internal organisasi maupun eksternal dapat mendorong peningkatan kinerja keseluruhan. Terjadinya kinerja yang maksimal dari organisasi tentu tidak terlepas dari kinerja kelompok dan individu yang terlibat. Oleh karena itu komunikasi yang terjalin baik dalam organisasi tentu berdampak terhadap kinerja individu. Komunikasi berperan penting untuk mendorong peningkatan kinerja. Kesalahan dalam berkomunikasi akan menimbulkan ketidaksinkronan dalam melakukan pekerjaan sehingga akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Studi hubungan komunikasi dengan kinerja pegawai telah banyak diteliti (Ary Priyambodo & Agus Nugraha, 2019; Darmawanty et al., 2018; Prabasari et al., 2018; Prayogi et al., 2019), yang menunjukkan komunikasi berbanding lurus dengan kinerja karyawan.

Motivasi menunjukkan tindakan yang memacu seseorang memaksimalkan seluruh potensinya sebagai seorang pegawai untuk bekerja dengan baik. Motivasi merupakan penentu dalam perilaku seseorang (Sutrisno, 2019). Hubungan motivasi dengan kinerja pegawai cenderung belum konsisten. Beberapa studi menunjukkan relasi positif dan signifikan di antara keduanya (Budirianti et al., 2020; Darmawanty et al., 2018; Firmansyah et al., 2020; Hersona & Sidharta, 2017; Isnaini et al., 2020; Rusilowati & Romlah, 2020; Yanita, 2017). Sementara studi lainnya menunjukkan bahwa motivasi tidak berperan signifikan meningkatkan kinerja pegawai (Iqbal & Amirulmukminin, 2020; Irawan et al., 2020; Jamilus & Heryanto, 2019; Muchtar, 2016).

Disiplin kerja pegawai di sisi lain dapat mendorong peningkatan kinerja, namun hubungan keduanya cenderung belum konsisten. Beberapa studi menunjukkan disiplin kerja secara nyata mampu mendorong meningkatkan kinerja karyawan (Ary Priyambodo & Agus Nugraha, 2019; Budirianti et al., 2020; Firmansyah et al., 2020; Hersona & Sidharta, 2017; Isnaini et al., 2020; Prayogi et al., 2019; Rusilowati & Romlah, 2020; Yanita, 2017). Namun, hasil berbeda ditunjukkan (Hakim & Alhakim, 2020; Kelibulin et al., 2020; Kurniawan & Heryanto, 2019; Nita & Noersanti, 2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berperan nyata meningkatkan kinerja pegawai

Studi tentang peran komunikasi, motivasi dan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kememparekraf, khususnya Deputy Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur Jakarta merupakan sebuah kajian yang menarik diteliti, khususnya pada studi yang dilakukan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di kantor tersebut. Studi ini memiliki empat tujuan, yaitu: (1) Menganalisis peran komunikasi untuk meningkatkan kinerja pegawai; (2) Menganalisis peran motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai; (3) Menganalisis peran disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai; (4) Menganalisis peran simultan ketiga variabel bebas untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## TINJAUAN TEORI

### Komunikasi

Setiap informasi ataupun data yang terdapat dalam sebuah perusahaan harus dikomunikasikan ke seluruh pemangku kepentingan agar tidak terjadi kesenjangan pemahaman di antara pemangku kepentingan. Komunikasi yang baik akan lebih memudahkan organisasi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2017) menyatakan komunikasi adalah tahapan perpindahan informasi, ide dan pengertian antar dua orang atau lebih dan mengharapkan penerima mampu menginterpretasikan sesuai maksud dan tujuan. Komunikasi adalah aktivitas perpindahan informasi dengan harapan penerima informasi mampu menafsirkan dengan benar. Terry & Rue (1992) mengatakan kecakapan utama yang disyaratkan adalah kemampuan berkomunikasi, sehingga kemampuan berkomunikasi dengan efektif harus dimiliki seseorang. Jika seseorang tidak mampu berkomunikasi efektif, lawan bicara akan sulit memahami pesan yang diterimanya. Zainal et al. (2009) berpendapat komunikasi adalah hubungan antara dua orang atau lebih secara lisan atau tulisan yang memunculkan pemahaman terhadap suatu masalah. Komunikasi yang baik memberikan motivasi lalu meningkatkan keterlibatan dan memunculkan rasa perhatian yang besar terhadap pekerjaan.

Komunikasi sangat penting dalam penyampaian dan penerimaan informasi kepada orang lain maupun dari pihak lain yang terkait (Bangun, 2012). Pendapat lain mengatakan komunikasi adalah hubungan yang terjadi dalam bentuk konteks aneka pekerjaan manusia secara organisasional, yang menekankan pada proses mempengaruhi sekelompok orang atau individu (Danim, 2012). Pada perusahaan, umumnya terdapat empat bentuk arus komunikasi (Zainal et al., 2009), yaitu: komunikasi vertikal ke bawah, vertikal ke atas, horizontal, dan diagonal. Komunikasi merupakan jembatan yang menyatukan antar anggota pada perusahaan. Faktor-faktor yang umumnya mempengaruhi komunikasi (Zainal et al., 2009), antara lain: jabatan, tempat, alat komunikasi, kepadatan kerja. Arah saluran komunikasi dapat dibagi atas dua, yaitu: arah ke atas dan arah ke bawah (Mangkunegara, 2017).

Komunikasi di kantor bertujuan untuk menginformasikan data-data yang dibutuhkan, mengevaluasi pekerjaan, menginstruksikan dan menyapa antara atasan dan bawahan atau dengan sesama rekan kerja. Komunikasi sangat penting pada sebuah kantor sebagai tempat di mana orang-orang bekerja sama melakukan aktivitas kantor (Agustriyana et al., 2021). Salah satu alat yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja berkualitas tinggi adalah adanya komunikasi yang baik dan hubungan kerja yang kuat pada organisasi (Hee et al., 2019). Kepercayaan di antara karyawan dapat dibangun jika setiap orang meluangkan waktu untuk menyampaikan komunikasi yang jelas. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Ary Priyambodo & Agus Nugraha, 2019; Darmawanty et al., 2018; Prabasari et al., 2018; Prayogi et al., 2019). Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis pertama studi ini adalah :

H1: Ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

### Motivasi

Motivasi merupakan faktor pendorong untuk melakukan kegiatan tertentu atau faktor penentu untuk berperilaku bagi seseorang (Sutrisno, 2019). Motivasi merupakan proses psikologis seseorang yang berasal dari faktor internal dan eksternal dalam diri individu (Sutrisno, 2009). Zainal et al (2009) mengatakan motivasi merupakan rangkaian sikap dan nilai-nilai yang berfungsi mencapai hal-hal rinci sesuai tujuan. Sunyoto (2015) mengatakan motivasi adalah kekuatan pendorong keinginan, untuk bekerja menuju tujuan tertentu. Winardi (2001) mengatakan motivasi merupakan proses psikologis yang menyebabkan munculnya dan adanya persistensi kegiatan yang diarahkan pada tujuan tertentu secara sukarela. Danim (2012) menyatakan motivasi adalah dorongan, kebutuhan, kekuatan tekanan, semangat atau mekenisme psikologis sebagai pendorong individu atau kelompok untuk mencapai prestasi berdasarkan tujuan yang dikehendaki.

Motivasi adalah tindakan yang digunakan untuk membujuk orang lain agar berperilaku secara konsisten, yang dapat digunakan sebagai insentif bagi mereka (Bangun, 2012). Sedarmayanti (2016) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan kemampuan maksimal menuju tujuan organisasi, serta potensi upaya itu untuk mempengaruhi kebutuhan individu. Klasifikasi motivasi ada empat menurut (Danim, 2012), adalah: motivasi positif, negatif, internal dan eksternal. Faktor internal dan

eksternal yang bersumber dari pegawai mempengaruhi motivasi sebagai proses psikologis (Sutrisno, 2019). Untuk memotivasi kerja pegawai, (Mangkunegara, 2017) mengajukan lima prinsip, yaitu: partisipatif, komunikatif, mengakui peran bawahan, mendelegasikan wewenang, memberi perhatian. Mullins (Mullins, 2008) membagi motivasi atas dua jenis, yaitu: (1) Motivasi intrinsik, yang terkait dengan kesempatan menggunakan kemampuan individu, tantangan dan pencapaian, apresiasi, pengakuan yang positif dan memberikan perlakuan dengan penuh perhatian, hal ini sangat terkait dengan penghargaan psikologis. (2). Motivasi ekstrinsik, yaitu terkait dengan hal yang lebih berwujud, seperti gaji dan tunjangan yang bermanfaat, promosi, keamanan, layanan kontrak, lingkungan dan suasana kerja. Motivasi ekstrinsik biasanya ditentukan di tingkat organisasi, dan biasanya di luar kendali manajer.

Motivasi sebagai konstruksi yang bermakna adalah pilar utama di tempat kerja. Dengan demikian, memotivasi karyawan secara memadai merupakan tantangan karena memiliki apa yang diperlukan untuk menentukan kepuasan karyawan di tempat kerja (Forson et al., 2021). Karyawan yang termotivasi dapat memenuhi kebutuhan kerja yang kemungkinan besar akan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Motivasi karyawan berkorelasi dengan evaluasi dan kinerja karyawan (Chien et al., 2020). Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi berperan signifikan meningkatkan kinerja pegawai (Budirianti et al., 2020; Darmawanty et al., 2018; Firmansyah et al., 2020; Hersona & Sidharta, 2017; Isnaini et al., 2020; Rusilowati & Romlah, 2020; Yanita, 2017). Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis kedua studi ini adalah:

H2: Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu alat komunikasi bagi para manajer dengan pegawai untuk mengubah perilakunya serta strategi meningkatkan kesadaran seseorang untuk menaati peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan dan seluruh norma-norma yang berlaku (Taufiqurokhman, 2009). Hamali (2016) berpendapat disiplin merupakan rasa hormat pegawai terhadap aturan dan ketentuan perusahaan, sebagai penyebab pegawai dengan sukarela beradaptasi dengan peraturan dan ketentuan perusahaan. Hasibuan (2014) menyatakan disiplin adalah kesediaan dan kesadaran individu taat terhadap seluruh peraturan perusahaan dan norma sosial yang diberlakukan, seluruh perintah dan menyadari tugas dan tanggungjawab padanya. Pendisiplinan pegawai merupakan bentuk pelatihan untuk memperbaiki sikap, pengetahuan dan perilaku pegawai, sehingga berupaya dengan sukarela bekerja dengan karyawan lain secara koperatif serta meningkatkan prestasinya dalam bekerja (Hakim, 2009).

Sinambela (2019) membagi disiplin kerja atas dua jenis, yaitu: yaitu disiplin pencegahan dan disiplin perbaikan. Hasibuan (2006) mengatakan faktor-faktor yang berperan terhadap kedisiplinan pegawai, antara lain: tujuan dan kemampuan, contoh pemimpin, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, hubungan kemanusiaan, dan ketegasan. Hakim (2009) membagi disiplin pegawai atas dua bentuk, yaitu: (1) Disiplin preventif, yaitu tindakan yang dilakukan dengan tujuan untuk mendorong pegawai mengikuti peraturan yang berlaku dengan taat dan memenuhi standar yang ditetapkan. (2) Disiplin korektif, yaitu dengan mengenakan sanksi disipliner kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan secara nyata, yang ditunjukkan dengan sejumlah bukti lengkap.

Sutrisno (2019) mengatakan disiplin adalah perilaku individu sesuai peraturan, atau langkah kerja atau disiplin adalah perilaku, sikap, dan tindakan sesuai ketentuan organisasi baik secara lisan atau tulisan. Disiplin didasarkan pada harapan bahwa disiplin dapat memberikan identitas yang stabil kepada anggota, karena seseorang dapat mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya sendiri dan oleh karena itu bertindak sesuai jika seseorang ingin mengamankan identitas yang bermakna di tempat kerja (Kelemen, 2001). Wibowo (2017) mendefinisikan kinerja adalah tentang melakukan dan mencapai hasil kerja. Disiplin di tempat kerja dapat dipahami baik sebagai kedisiplinan kerja dan pencapaiannya (Kelemen, 2001). Disiplin kerja berperan untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai (Ary Priyambodo & Agus Nugraha, 2019; Budirianti et al., 2020; Firmansyah et al., 2020; Hersona & Sidharta, 2017; Isnaini et al., 2020; Prayogi et al., 2019; Rusilowati & Romlah, 2020; Yanita, 2017). Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis ketiga studi ini adalah:

H3: Ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

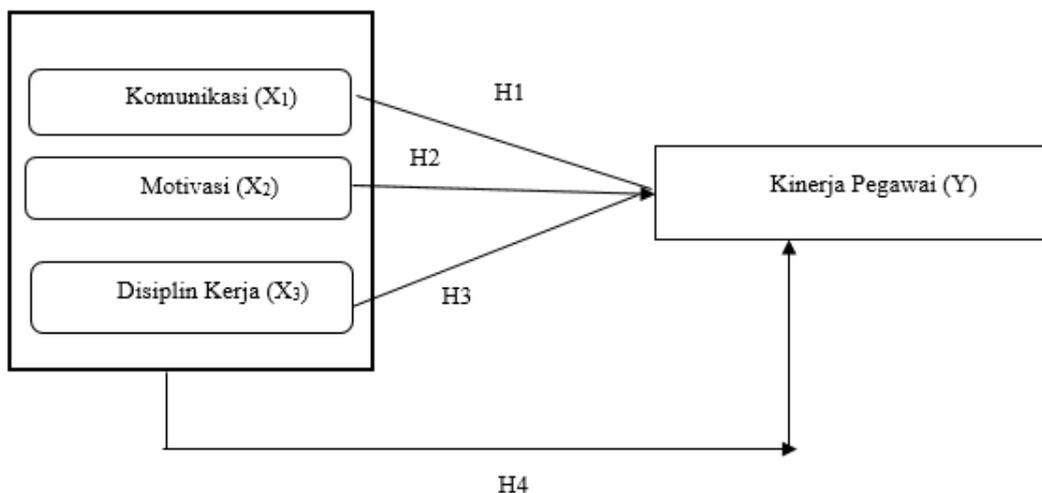
## Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja pegawai sangatlah penting pada organisasi karena mampu memberikan dampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Prestasi, pelaksanaan, atau hasil kinerja merupakan contoh kinerja (Suwatno & Prinsa, 2016). Kinerja karyawan adalah besaran kontribusi karyawan terhadap organisasi yang mencakup termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif (Adamy, 2016). Mangkunegara (2017) mengatakan kinerja adalah prestasi atau hasil kerja dalam bentuk mutu maupun jumlah sebagai hasil pencapaian SDM pada periode tertentu ketika melakukan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Wibowo (2017) mengatakan kinerja adalah tentang menyelesaikan tugas dan memperoleh hasil yang diinginkan. Dengan demikian kinerja pegawai adalah kemampuan menuntaskan pekerjaan secara kualitas maupun kuantitas sesuai target yang ditetapkan dan kewajiban yang diberikan. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan gambaran kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tanggungjawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Marnis & Priyono (2008) Penilaian kinerja karyawan dapat dibagi 3, yaitu: (1) Penilaian secara kebetualan, tidak sistematis dan sering membahayakan. (2) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur karakteristik karyawan, perannya terhadap organisasi atau gabungan keduanya. (3). Penilaian kinerja karyawan mengacu pada tujuan yang ditetapkan bersama perusahaan, yang disebut dengan Manajemen berdasarkan sasaran (Management by Objectives).

Bangun (2012) mengemukakan isi pekerjaan dapat digunakan untuk mengembangkan standar pekerjaan, yang kemudian dapat digunakan untuk mengevaluasi setiap pekerjaan. Standar pekerjaan harus diukur dan dipahami dengan jelas untuk mendukung penilaian karyawan. Mangkunegara (2018) menyatakan ada dua faktor untuk pencapaian kinerja seseorang, yaitu, yaitu kemampuan dan motivasi. Dalam pengukuran kinerja pegawai, Bangun (2012) membaginya berdasarkan kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, tingkat kehadiran dan kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa komunikasi, motivasi dan disiplin kerja pegawai secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja pegawai (Gamur, 2019; Khongida et al., 2019). Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis keempat pada studi ini ini adalah:

H4: Secara simultan ada pengaruh komunikasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, studi ini memiliki kerangka berfikir:



Gambar 1 Kerangka Berfikir

## METODE PENELITIAN

### Sampel

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, melalui survey penyebaran kuesioner kepada AS yang bekerja di Kantor Kemenparekraf Deputi Bidang Pengembangan Destinasi Dan Infrastruktur Jakarta yang menjadi lokasi penelitian. Penelitian dilaksanakan periode November 2021-Januari 2022. Populasi penelitian ini ada 153 pegawai ASN, sebanyak 20 pegawai dipergunakan sebagai sampel uji coba, dan 133 pegawai sebagai responden. Penarikan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Dari 133 kuesioner yang disebar, seluruhnya kembali dan layak untuk diproses.

### Pengukuran

Skala pengukuran kuesioner penelitian ini adalah skala likert (5 kategori jawaban), yaitu: Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4) Dan Sangat Setuju (5). Variabel bebas penelitian ini adalah (1) Komunikasi, dengan indikator mengacu pada (Zainal et al., 2009), terdiri dari Komunikasi vertikal ke bawah, vertikal ke atas, horizontal dan diagonal.; (2) Motivasi, mengacu pada (Sutrisno, 2019), yaitu: faktor ekstern dan intern; (3) Disiplin kerja mengacu pada Hasibuan (2014), yaitu: tujuan dan kemampuan, contoh pemimpin, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Variabel tidak bebas adalah kinerja pegawai, indikator mengacu pada (Bangun, 2012), yaitu: jumlah dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama.

### Analisis Data

Uji validitas instrumen menggunakan metode korelasi product moment terhadap 20 orang pegawai,  $\alpha = 5\%$  (0.05). Dari empat pernyataan yang disampaikan kepada responden pada variabel komunikasi, seluruhnya memiliki nilai signifikansi  $< 0.05$ , sehingga seluruhnya dinyatakan valid. Hal yang sama terjadi untuk motivasi (sepuluh pernyataan), Disiplin kerja (delapan pernyataan) dan Kinerja Pegawai (lima pernyataan). Uji reliabilitas menggunakan uji Alpha Cronbach, dengan titik cut-off  $>0.7$ . Dari empat variabel yang diteliti seluruhnya memiliki nilai Alpha Cronbach  $>0.7$ , sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel. Setelah melakukan uji coba, penelitian dilanjutkan dengan menyebarkan kuesioner ke 133 pegawai berstatus ASN pada Kantor Kemenparekraf Deputi Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur Jakarta.

Analisis inferensi dengan regresi linier berganda, tahapannya adalah : (1). Uji asumsi klasik: terdiri dari uji normalitas residual dengan uji Kolmogorov-Smirnov, multikolinieritas mengacu pada nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau *Tolerance*, heteroskedastisitas dengan metode grafik dan uji linieritas dengan uji t. (2) Uji hipotesis dilakukan dengan langkah: (a) Uji kelayakan model (uji simultan) dengan uji F. (b) Uji parsial dengan uji t. (3) Pengujian koefisien determinasi dan koefisien korelasi membandingkan r hitung dengan r tabel. Tingkat signifikansi penelitian adalah  $\alpha = 5\%$  (0.05). Proses pengolahan data menggunakan bantuan software SPSS versi 26.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Profil responden menggambarkan karakteristik pegawai sampel disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Profil Responden**

No.	Keterangan	Kategori	Jumlah	(N=133) Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	78	59
		Perempuan	55	41
2	Usia	< 25 Tahun	7	5.3
		25 – 40 Tahun	75	56.4
		41 - 50 Tahun	26	19.5
		>50 Tahun	25	18.8
3	Pendidikan Terakhir	SLTA	19	14.3
		Diploma 3	11	8.3
		Sarjana S1	78	58.6
		S2	25	18.8

4	Pengalaman Kerja	< 5 Tahun	22	16.5
		5 – 10 Tahun	52	39.1
		11 - 15 Tahun	23	17.3
		>15 Tahun	36	27.1

Sumber: Olah data kuesioner

Dari Tabel 1 diperoleh jumlah pegawai yang menjadi responden 133 orang. Berdasarkan jenis kelamin, responden lebih banyak pegawai laki-laki dibanding dengan pegawai perempuan, yaitu 78 orang (59%) berbanding ada 55 orang (41%). Hal ini memberikan gambaran, mayoritas pegawai pada departemen yang menjadi objek penelitian adalah laki-laki. Berdasarkan kelompok usia, responden berusia 25 – 40 tahun memiliki jumlah terbanyak, yaitu 75 orang (56,4%), berikutnya 25-40 tahun ada 26 orang (19.5%) dan paling sedikit karyawan berusia di bawah 25 tahun ada 7 orang ( 5.3%). Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir Mayoritas pegawai berlatar belakang pendidikan S1 yaitu sebanyak 78 orang (58,6%). S2 ada 25 orang (18.80%) lalu D3 hanya 11 orang (8.27%) dan terakhir SLTA ada 19 orang (14.29%). Pegawai yang terbanyak adalah pegawai yang memiliki pengalaman kerja 5-10 tahun yaitu sebanyak 52 orang (39.1%). Di atas 15 tahun sebesar 36 orang (27.68%) sedangkan 11-15 tahun sebesar 23 orang (17.29%) dan terakhir di bawah 5 tahun sebesar 22 orang (16.54%).

### Uji Asumsi Klasik

#### *Uji Normalitas*

Uji kenormalan residual model regresi linier berganda disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Uji Normalitas**

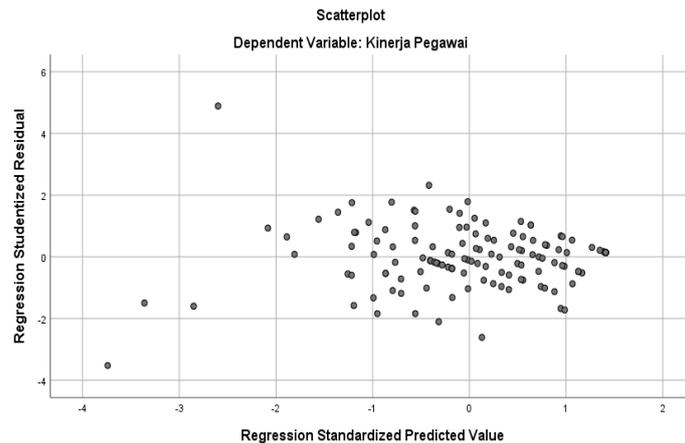
<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		133
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.12429824
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.072
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.083 <sup>c</sup>

Sumber: Olah data kuesioner

Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0.05$  dan uji dua arah, hasil uji kenormalan residual dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov dengan nilai sig.  $0.083 > 0.05$ , sehingga model regresi linier berganda memenuhi asumsi normalitas data.

#### *Uji Heteroskedastisitas*

Pada studi ini, uji heteroskedastisitas menggunakan metode grafik *scatterplot* antara Z prediksi (ZPRED) dengan nilai residualnya (SRESID).



**Gambar 2. Uji Heterokedastisitas**

Gambar 2 menyajikan pola sebaran nilai prediksi dengan nilai residual. Pola sebaran bersifat acak atau tidak menggambarkan pola yang jelas. Pada Gambar 2 terlihat scatter plot menyebar di bagian positif dan negatif sumbu Y, hal ini menunjukkan bahwa residual dari pengamatan memiliki varians yang sama, sehingga model bebas dari gejala dari Heteroskedastisitas, sehingga heteroskedastisitas pada model terpenuhi (Priyatno, 2018).

### Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas antar variabel bebas pada model regresi linier berganda disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Uji Multikolinieritas**

Model	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Komunikasi	.431	2.321	Non Multikolinieritas
Motivasi	.235	4.258	Non Multikolinieritas
Disiplin Kerja	.202	4.944	Non Multikolinieritas

Sumber: Olah data kuesioner, 2022

Berdasarkan pengujian multikolinieritas yang disajikan pada Tabel 3, untuk ketiga variabel bebas yang diteliti, ketiganya menunjukkan nilai  $VIF < 10$  dan  $Tolerance > 0.1$ . Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan model regresi bebas dari gangguan gejala multikolinieritas (Priyatno, 2018).

### Uji Linearitas

**Tabel 4. Uji Linearitas**

Variabel	Jumlah Kuadrat	df	Kuadrat Rata-rata	F	Sig.
Komunikasi	701.196	1	701.196	155.968	.000
Motivasi	593.645	1	593.645	172.083	.000
Disiplin Kerja	669.123	1	669.123	188.432	.000

Sumber: Olah data kuesioner, 2022

Dengan menggunakan metode *linearity*, Tabel 4 menunjukkan setiap variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel tidak bebas, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi hasil uji *linearity*  $< 0.05$ , yang menunjukkan adanya hubungan linieritas yang signifikan. Dengan demikian asumsi linieritas terpenuhi.

### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 5. Model Regresi Linier Berganda**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	5.256	1.302	
Komunikasi	.552	.115	.422

Motivasi	.050	.050	.120
Disiplin Kerja	.147	.069	.274

Sumber: Olah data kuesioner, 2022

Tabel 5 memberikan informasi bentuk model regresi linier berganda yang dihasilkan, yaitu:  
 Kinerja pegawai = 5.256 + 0.553 (Komunikasi) + 0.050 (Motivasi) + 0.147 (Disiplin Kerja) +  $\epsilon$ .

### Uji Goodness of Fit

**Tabel 6. Uji Goodness of Fit**

Model	ANOVA <sup>a</sup>					
	Jumlah Kuadrat	df	Kuadrat rata	Rata- F	Sig.	R <sup>2</sup>
Regression	789.143	3	263.048	56.966	.000 <sup>b</sup>	75.5%
Residual	595.669	129	4.618			
Total	1384.812	132				

Sumber: Olah data kuesioner, 2022

Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  (0.05), Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai sig. < 0.05, sehingga Hipotesis 4 diterima. Dengan demikian dapat dikatakan model regresi yang diperoleh dapat dipakai untuk memprediksi hubungan ketiga variabel bebas secara simultan terhadap kinerja karyawan.

### Uji Parsial dengan Uji t

Berdasarkan hasil uji simultan yang telah dilakukan, studi ini juga mengkaji peran parsial setiap variabel bebas terhadap kinerja pegawai seperti yang disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Uji Parsial dengan Uji t**

Model	t	Sig.
(Constant)	4.037	.000
Komunikasi	4.799	.000
Motivasi	1.011	.314
Disiplin Kerja	2.135	.035

Sumber: Olah data kuesioner, 2022

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 7 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  (0.05), hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil uji t komunikasi nilai signifikansinya  $0.000 < 0.05$ , sehingga H1 diterima. Oleh karena adalah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada variabel motivasi, hasil uji t motivasi memiliki nilai signifikansi  $0.314 > 0.05$ , sehingga H2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Deputi Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur di Kemenpar. Hasil Uji t untuk variabel disiplin kerja menunjukkan nilai signifikansi  $0.035 < 0.05$ , sehingga H3 diterima. Oleh karena itu hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kemendikbud Deputi Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa **pertama**, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan arti peningkatan kualitas komunikasi pada objek penelitian baik seperti antar bawahan dengan atasan atau sebaliknya, antar sesama rekan kerja serta antar departemen berperan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Komunikasi yang baik menggambarkan adanya jalinan koordinasi yang jelas antar pihak terlibat dalam komunikasi. Hal ini akan memberikan peran positif pada peningkatan kinerja karena mampu meminimalisasi kesenjangan antar seluruh pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Studi sebelumnya juga sesuai dengan hasil penelitian ini (Jamilus & Heryanto, 2019; Mariani & Sariyathi, 2019; Nita & Noersanti, 2020; Prayogi *et al.*, 2019). Dengan demikian dapat dikatakan, jika komunikasi semakin meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat. Mekanisme komunikasi antar pegawai di kantor Kemendikbud, khususnya Deputi bidang Pengembangan

Destinasi dan Infrastruktur Jakarta dilakukan dengan berbagai cara, seperti: rapat koordinasi antar pimpinan, pimpinan dan staf dan antar bagian. Rapat-rapat ini diselenggarakan secara formal untuk memastikan seluruh program kerja yang sudah ditetapkan berjalan, dan anggaran yang terserap sesuai dengan target yang ditetapkan. Untuk memastikan komunikasi berjalan berkelanjutan, secara tidak formal dilakukan juga komunikasi dengan memanfaatkan teknologi, seperti: whatapps grup, zoom meeting dan berkomunikasi pada berbagai kesempatan yang tidak formal. Berdasarkan temuan tersebut, pola komunikasi yang selama ini telah diterapkan perlu dipertahankan agar kinerja pegawai dapat terus dipelihara dan ditingkatkan. Komunikasi yang baik antar pihak terlibat mampu meminimalisasi salah pengertian kesenjangan informasi di antara mereka.

Komunikasi merupakan seseorang, kelompok atau organisasi yang memberikan informasi kepada pihak lain, dapat berupa pribadi, kelompok dan organisasi (Hakim, 2009). Dalam konteks organisasi, komunikasi terbuka menjadi ruang memecahkan masalah, sementara komunikasi cenderung membuat organisasi menjadi tegang, sehingga akan menurunkan kinerja pegawai dan organisasi keseluruhan. Oleh karena itu komunikasi sangat penting dalam menjalankan operasional perusahaan. Dengan komunikasi yang baik, seluruh informasi-informasi penting yang dimiliki menjadi tersosialisasi sehingga dapat menjadi pertimbangan pengambilan kebijakan. Komunikasi yang baik membuat seseorang mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Komunikasi yang baik dapat berdampak positif terhadap suasana kerja di perusahaan. Komunikasi merupakan proses yang harus dilakukan oleh pegawai perusahaan untuk lebih memudahkan setiap individu dalam perusahaan menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya. Komunikasi adalah salah satu cara untuk melaksanakan pekerjaan dan tugas dengan baik (Prayogi *et al.*, 2019). Oleh karena itu, komunikasi yang baik pada suatu kelompok ataupun organisasi, akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi tersebut. Hasil ini juga diperkuat dengan adanya keseragaman kualitas jawaban responden terhadap pernyataan yang disampaikan di dalam kuesioner. Umumnya jika responden berpendapat baik terhadap realisasi metode komunikasi yang berjalan, maka kinerja juga berpandangan yang sama. Sehingga peningkatan komunikasi berperan untuk meningkatkan kinerja.

**Kedua**, Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi-studi terdahulu yang menunjukkan ketidaksignifikanan ini dilakukan oleh (Iqbal & Amirulmukminin, 2020; Irawan *et al.*, 2020; Jamilus & Heryanto, 2019; Muchtar, 2016) yang menunjukkan motivasi tidak berpengaruh signifikan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai tersebut cenderung meningkat, namun tidak memberikan dampak nyata pada organisasi, yaitu Deputy bidang pengembangan destinasi dan infrastruktur Kemenparekraf. Motivasi merupakan faktor dari diri individu untuk berperilaku mencapai tujuan tertentu, di mana prosesnya merupakan gabungan kebutuhan, dorongan dan imbalan (Hakim, 2009). Temuan ini bertentangan dengan pendapat Nawawi (2016) yaitu motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong seseorang bertindak secara sadar. Namun dalam konteks objek yang diteliti pendapat itu tidak berlaku di Kemenparekraf Deputy Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur. Peran motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai memang ada, namun tidak berdampak nyata untuk meningkatkan kinerja. Hal ini dimungkinkan terjadi karena Kemenparekraf Deputy Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur merupakan sebuah lembaga Pemerintahan, di mana banyak pegawai sudah berada pada zona nyaman dalam berkarier, karena adanya jaminan masa depan yang lebih aman. Dengan adanya berbagai fasilitas dari negara terhadap para ASN, termasuk juga dalam bentuk tunjangan yang pemberiannya tidak sepenuhnya berdasarkan capaian prestasi karyawan, maka dampak nyatanya pada kinerja pegawai tidak dirasakan. Dalam pengisian capaian kerja pegawai, termasuk kinerja tahunan, penilaian yang diberikan umumnya cenderung subjektif, sehingga tidak mendorong individu yang dinilai untuk berusaha lebih baik lagi meningkatkan kinerjanya. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh faktor eksternal terhadap pegawai tersebut, sehingga meskipun pegawai tersebut termotivasi dari dalam dirinya untuk menunjukkan eksistensinya melalui aktualisasi diri di tempat kerja, karena faktor eksternal tidak mendukung, seperti: lingkungan kerja, suasana kerja dan berbagai faktor lainnya maka motivasi dari dalam diri tersebut tidak berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Hal ini dapat saja menjadi penyebab peningkatan kinerja pegawai yang terjadi tidak bersumber dari motivasi, melainkan dari unsur lain seperti komunikasi dan disiplin kerja.

**Ketiga**, studi ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan studi yang dilakukan (Ary Priyambodo & Agus Nugraha, 2019;

Budirianti et al., 2020; Hersona & Sidharta, 2017; Iqbal & Amirulmukminin, 2020; Irawan et al., 2020; Yanita, 2017). Hamali (Hamali, 2016) menyatakan disiplin adalah merupakan kekuatan di dalam diri seseorang yang mendorong pegawai dengan sukarela beradaptasi terhadap peraturan yang ditetapkan, dan menjunjung nilai-nilai tinggi pekerjaan dan perilakun. Disiplin kerja pada Pegawai Kemenparekraf Deputi Bidang Pengembangan Destinasi Dan Infrastruktur diimplementasikan dengan membangkitkan sikap hormat pada diri pegawai secara sukarela terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Implementasi disiplin kerja dituangkan dengan menaati mereka yang di tunjukan dengan selalu mentaati peraturan dan taat pada pimpinan. Pada Kemenparekraf keseluruhan, disiplin kerja sangat diutamakan. Kedisiplinan terkait dengan kehadiran, pengawasan melekat, ketepatan waktu masuk dan keluar kantor merupakan bagian dari kedisiplinan yang paling utama harus diterapkan. Di sisi lain, ASN juga diberi target-target tertentu dalam bekerja untuk mendorong disiplin kerjanya. Dengan penerapan disiplin yang baik, maka target peningkatan kinerja dapat tercapai. Dengan mendorong pegawai menjadi disiplin, maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat. Disiplin sebagai bentuk ketaatan pegawai terhadap peraturan di suatu organisasi baik secara lisan maupun tulisan merupakan satu unsur yang wajib dipatuhi oleh pegawai apabila ingin diperhitungkan sebagai pegawai berkinerja baik. Disiplin kerja juga dapat dipupuk dari dalam diri individu yang bekerja. Dari sisi perusahaan harus dibuat aturan-aturan yang mengikat untuk dipatuhi pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi. Konsistensi dalam menjalankan disiplin kerja akan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini dalam jangka panjang akan meningkatkan kinerja organisasi.

**Keempat**, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan komunikasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Studi ini juga sesuai dengan studi Hersona & Sidharta (2017), Khongida *et al.* (2019), Mariani & Sariyathi (2019) yang mengatkan komunikasi, motivasi dan disiplin kerja secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini memberikan arti bahwa perpaduan ketiga variabel akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dimungkinkan terjadi karena ketiga variabel membentuk sebuah kekuatan untuk mendorong peningkatan kinerja, baik dari sisi komunikasi, motivasi dan disiplin kerja. Komunikasi yang terstruktur antar seluruh bagian perlu untuk memastikan seluruh informasi telah diketahui oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Motivasi juga perlu, untuk memastikan ada dorongan dari dalam diri maupun lingkungan pegawai untuk meningkatkan kinerja. Disiplin kerja penting karena terkait dengan sikap seseorang dalam mentaati aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi, khususnya dalam bekerja. Dengan mentaati aturan tersebut, kinerja individu diharapkan meningkat. Kemampuan ketiga variabel bebas menjelaskan keragaman kinerja adalah 75.5%.

Dari model ditemukan bahwa dari ketiga variabel bebas penelitian, yang paling berperan untuk menentukan kinerja pegawai adalah komunikasi. Peningkatan metode komunikasi harus dilakukan secara terencana agar kinerja pegawai sebagai individu juga bisa meningkat. Disiplin kerja juga berperan nyata, meskipun tidak yang utama. Namun pemeliharaan dan peningkatan disiplin kerja harus selalu dilakukan untuk menciptakan budaya disiplin yang semakin baik bagi pegawai, yang diharapkan berdampak terhadap organisasi keseluruhan. Motivasi kerja, dampaknya tidak dirasakan untuk meningkatkan kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja perlu dilakukan agar manfaat yang dirasakan saat ini bisa ditingkatkan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan tujuan studi ini, hasil penelitian yang dilakukan di Kemenparekraf Deputi Bidang Pengembangan Destinasi dan Infrastruktur Jakarta telah memberikan beberapa kesimpulan, bahwa: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Ketiga variabel bebas secara simultan berperan nyata untuk meningkatkan kinerja pegawai. Studi ini juga memberikan gambaran bahwa jika ketiga variabel bersatu, maka dampaknya akan semakin nyata untuk peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi merupakan prediktor yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti memberi saran agar metode komunikasi yang sudah diterapkan selama ini sebaiknya dipertahankan, bahkan jika perlu dipelihara bahkan jika memungkinkan ditingkatkan secara berkelanjutan sehingga kinerja pegawai dapat selalu ditingkatkan.

Peningkatan komunikasi ini dilakukan di setiap lini, baik antar atasan dan bawahan, maupun sebaliknya, antar sesama pegawai dan antar pegawai satu bagian dengan bagian lain.

Diusulkan ada studi lanjut dengan menambahkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, penghargaan kompetensi, produktivitas, dan berbagai faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Studi lanjut juga disarankan dengan menambahkan variabel mediasi untuk menjembatani inkonsistensi yang terjadi pada hubungan motivasi, komunikasi dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*. In *Unimal Press*.
- Agustriyana, D., Saudi, M. H., & Sinaga, O. (2021). Effect of communication on employee performance in the middle of pandemic covid-19. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1370–1375.
- Ary Priyambodo, & Agus Nugraha. (2019). The Influence of Work Discipline, Coordination, and Communication on Employee Performance at the Curug Flight Facility Calibration Center In Tangerang Indonesia. *Ilomata International Journal of Social Science*, 1(1), 35–42. <https://doi.org/10.52728/ijss.v1i1.37>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. P. 1 (ed.)). Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Budirianti, B. L. R., Agusdin, & Surati. (2020). The Influence of Work Discipline, Motivation, Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 174–184. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2174>
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Danim, S. (2012). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. PT Rineka Cipta.
- Darmawanty, F., Lumbanraja, P., & Lubis, A. N. (2018). The influence of leadership behavior, communication and work motivation on the employees' performance at Kopertis Religion 1 in the north of sumatera. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(5), 41–55.
- Firmansyah, A., Maupa, H., Taba, I., & Hardiyono, H. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Work Discipline on Employees' Performance Of Samsat Office, Makassar. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(2), 72–78. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i2.336>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Gamur, M. (2019). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Penata Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. *KINDAI*, 13(4), 354–358.
- Hakim, A. (2009). *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)* (Issue 9). EF Press Digimedia.
- Hakim, & Alhakim, R. (2020). Effect of motivation, leadership, and work discipline on employees' performance (Case study of PT. Injakayu Terpadu, Gunung Putri - Bogor). *The Management Journal of Binaniaga*, 5(01), 23. <https://doi.org/10.33062/mjb.v5i01.372>
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CAPS.
- Hasibuan, M. S. P. . (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. P. M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hee, O. C., Ang, D., Qin, H., Kowang, T. O., & Husin, M. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 654–658. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>
- Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). Influence of Leadership Function, Motivation and Work Discipline on Employees' Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(3), 528–537. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.03.18>
- Iqbal, M., & Amirulmukminin. (2020). The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee

- Performance at UPT Puskesmas Ambalawi District. *Economy Deposit Journal*, 2(1), 11–18.
- Irawan, D. A., Marsherina, H., & ... (2020). Employee Performance: The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Job Satisfaction at one of music companies in Indonesia. *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*, 2(4), 710–719. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php/jrbee/article/view/95>
- Isnaini, Hamsani, & Andriyansah. (2020). The Effect of Work Discipline and Work Motivation Towards The Performances of LPP RRI Employees. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 8(1), 45–56.
- Jamilus, & Heryanto. (2019). The Effect of Competence , Communication & Motivation on Employee Performance in People ' s Welfare Regional Secretariat of Padang City , Indonesia. *Archives of Business Research (ABR)*, 7(5), 106–122. <https://doi.org/10.14738/abr.75.6436>
- Kelemen, M. (2001). Discipline at work: distal and proximal views. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 7(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/10245280108523550>
- Kelibulin, E. S., Palutturi, S., Arifin, M. A., Indar, Thamrin, Y., Stang, & Rahmadani, S. (2020). The effect of work discipline on a employee performance: (The health office case study of Tanimbar Island). *Medico-Legal Update*, 20(3), 943–947. <https://doi.org/10.37506/mlu.v20i3.1524>
- Khongida, Z., Purnamaningsih, N., & Daniel, D. (2019). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Denov Putra Brilian Tulungagung. *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 1(1). <https://doi.org/10.30737/jimek.v1i1.284>
- Kurniawan, H., & Heryanto. (2019). The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Archives of Business Research*, 7(7), 89–94. <https://doi.org/10.14738/abr.77.6639>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Ramaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mariani, L. M. I., & Sariyathi, N. K. (2019). Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. *E-Journal Manajemen Unud*, 6(7), 3540–3569.
- Marnis & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Zifatama Publisher.
- Muchtar. (2016). The Influence of Motivation and Work Environment on The Performance of Employees. *Sinergi*, 6(2), 27–40.
- Mullins, L. J. (2008). *Essentials of Organisational Behaviour*. <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=7J1Zk-nx-4MC&pgis=1>
- Nita, D., & Noersanti, L. (2020). the Effect of Communication , Discipline , and Motivation of Employee Performance of Production Part of PT ekasi West Extrupack. *Indonesian College of Economics*, 1(3), 1–24.
- Prabasari, I. G. A. M., Martini, L. K. B., & Suardika, N. (2018). The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees Pt. Pln (Persero) Distribution of Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 21014–21025. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/586>
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 343(Icas), 423–426. <https://doi.org/10.2991/icas-19.2019.88>
- Priyatno, D. (2018). *SPSS: Panduan Mudah Olah Data Bagi Mahasiswa dan Umum* (Giovanny (ed.); Pertama). CV Andi Offset.
- Rusilowati, U., & Romlah, S. (2020). The Influence of Work Discipline, Motivation and Organizational Culture on employee performance at PT. Tip Top Ciputat Branch. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 1926–1938.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (D. Sumayyah (ed.); Revisi). PT Retika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Pertama). CAPS.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Kencana.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, & Prinsa, J. D. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.

- Taufiqurokhan. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (1992). *Dasar-dasar Manajemen* (G. A. Ticoalu (ed.); Indonesia). PT Bumi Aksara.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi, J. (2001). *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen* (Keenam). PT Raja Grafindo Persada.
- Yanita, P. (2017). The Influence Of Competency, Motivation Work And Discipline Work To Performance Officer At The Office Of Communications Full River City Poni. *J-Mas*, 2(1), 80–91.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.