

***TRANSFORMING PLN MALANG EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CONTRIBUTIONS OF DIGITAL COMPETENCE, INTERPERSONAL COMMUNICATION, AND WORK MOTIVATION DRIVERS***

**TRANSFORMASI KINERJA KARYAWAN PLN MALANG: KONTRIBUSI KOMPETENSI DIGITAL, KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DAN DAYA DORONG MOTIVASI KERJA**

**Lidia Andiani<sup>1</sup>, Agus Salim Andriansyah<sup>2</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkeucecwaru Malang<sup>1,2</sup>

[lidia@stie-mce.ac.id](mailto:lidia@stie-mce.ac.id), [andriagus1508@gmail.com](mailto:andriagus1508@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Organizational Climate and Interpersonal Communication on Employee Performance, with Work Motivation serving as an intervening variable. The study employs a quantitative approach, utilizing both exploratory and associative research designs. Data were collected via surveys and analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS software. Statistical analysis results indicate that Organizational Climate significantly influences Work Motivation (original sample: 0.569; T-statistic: 24.789; P: 0.000), suggesting that a conducive work environment is crucial for fostering work enthusiasm. Similarly, Interpersonal Communication exerts a positive and significant influence on Work Motivation (original sample: 0.380; T-statistic: 17.791; P: 0.000), demonstrating that effective interpersonal interaction in the workplace acts as a driver of motivation. Work Motivation proved to be a crucial intervening variable. The analysis reveals that Organizational Climate influences Employee Performance indirectly through Work Motivation. A similar pattern was observed with Interpersonal Communication, where its impact on Employee Performance was also mediated by Work Motivation. These findings conclude that a positive organizational climate and effective interpersonal communication do not immediately boost performance; rather, they effectively cultivate and enhance employee motivation, which subsequently leads to improved performance. Therefore, investing in the creation of a supportive work environment and facilitating effective communication is highly recommended to optimize employee motivation and performance.*

**Keywords:** *Organizational Climate, Interpersonal Communication, Work Motivation, Employee Performance, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan, dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksploratif dan asosiatif. Data dikumpulkan melalui survei dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa Iklim Organisasi secara signifikan memengaruhi Motivasi Kerja (original sample: 0,569; T statistik: 24,789; P: 0,000), mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif sangat penting untuk membangkitkan semangat kerja. Demikian pula, Komunikasi Interpersonal juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (original sample: 0,380; T statistik: 17,791; P: 0,000), menunjukkan bahwa interaksi efektif antar individu di tempat kerja merupakan pendorong motivasi. Motivasi Kerja sebagai variabel intervening terbukti krusial. Analisis menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memengaruhi Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja. Hal serupa terjadi pada Komunikasi Interpersonal, di mana pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan juga dimediasi oleh Motivasi Kerja. Temuan ini menyimpulkan bahwa iklim organisasi yang positif dan komunikasi interpersonal yang efektif tidak serta-merta langsung meningkatkan kinerja, melainkan secara efektif menumbuhkan dan meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memfasilitasi komunikasi yang baik sangat direkomendasikan untuk mengoptimalkan motivasi dan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Iklim Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

## PENDAHULUAN

Di era modern saat ini, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, tidak terkecuali pada sektor layanan publik seperti PT PLN (Persero) yang terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kelistrikan. UPT-PLN Malang sebagai salah satu unit pelaksana teknik dalam struktur PLN, memegang peranan penting dalam menjaga kelangsungan operasional dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat diperlukan agar karyawan dapat memberikan kinerja optimal yang berdampak langsung terhadap produktivitas organisasi. Komunikasi interpersonal dan iklim organisasi adalah dua aspek penting yang diyakini dapat memengaruhi kinerja karyawan karena keduanya berperan dalam membentuk suasana kerja dan hubungan antarindividu di dalam organisasi.

Komunikasi interpersonal sebagai proses pertukaran pesan antara individu sangat menentukan bagaimana informasi, instruksi, maupun feedback disampaikan serta diterima dengan baik. Kualitas komunikasi yang efektif akan meningkatkan koordinasi, membangun kepercayaan, serta menciptakan kolaborasi yang harmonis di antara karyawan. Sebaliknya, komunikasi yang buruk bisa menimbulkan kesalahpahaman, konflik, dan menurunkan semangat kerja. Sedangkan iklim organisasi menggambarkan persepsi bersama mengenai suasana kerja yang meliputi norma, nilai, dan kebijakan yang dianut organisasi. Iklim yang positif akan menumbuhkan motivasi, loyalitas, dan rasa bahagia di lingkungan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian terdahulu banyak menekankan bahwa kedua faktor

tersebut saling terkait dan berpotensi besar meningkatkan kinerja karyawan, namun dalam konteks PLN Malang, kajian mendalam masih sangat terbatas.

Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan kerja secara optimal. Meski komunikasi interpersonal dan iklim organisasi diyakini mampu memengaruhi kinerja secara langsung, banyak bukti menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bisa lebih kuat apabila didukung oleh motivasi kerja yang memadai sebagai variabel intervening. Artinya, motivasi menjadi mediator yang menjembatani hubungan antara komunikasi dan iklim dengan hasil kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan fokus dan konsistensi perilaku kerja sehingga karyawan tidak hanya sekadar menyelesaikan tugas, tetapi melakukan dengan kualitas dan kecepatan yang sesuai ekspektasi organisasi. Di UPT-PLN Malang, pemahaman mendalam terkait peran motivasi ini sangat penting mengingat tantangan operasional yang kompleks menuntut karyawan untuk selalu adaptif dan bersemangat.

Meskipun berbagai studi telah mengkonfirmasi pentingnya komunikasi interpersonal dan iklim organisasi, terutama pada konteks industri dan sektor swasta, penelitian yang mengkaji hubungan ketiga variabel ini di lingkup organisasi pelayanan publik seperti PLN masih sangat minim. Kebanyakan penelitian lebih fokus pada satu variabel saja atau tanpa mempertimbangkan peran motivasi sebagai variabel intervening secara spesifik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan melakukan analisis yang komprehensif terhadap pengaruh komunikasi interpersonal dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di UPT-PLN Malang, dengan

memposisikan motivasi sebagai mediator yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata baik secara teoritis maupun praktis untuk pengembangan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di organisasi serupa.

Penelitian ini memiliki signifikansi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di UPT-PLN Malang dan organisasi lain yang menghadapi tantangan transformasi organisasi dalam era digital dan kompleksitas layanan publik. Dengan memahami cara optimal komunikasi interpersonal dan iklim organisasi memengaruhi kinerja melalui motivasi, manajemen dapat merumuskan kebijakan serta intervensi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi akademis dan dasar bagi penelitian lanjutan terkait dinamika hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi pelayanan publik di Indonesia.

### **Rumusan Permasalahan**

1. Bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di UPT-PLN Malang?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di UPT-PLN Malang?
3. Apakah motivasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap

kinerja karyawan di UPT-PLN Malang.

2. Untuk mengkaji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di UPT-PLN Malang.
3. Untuk menguji peran motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan.
4. Untuk menguji peran motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

### **Manfaat Penelitian**

1. **Manfaat Teoritis:** Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori terkait pengaruh komunikasi interpersonal, iklim organisasi, dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti UPT-PLN Malang.
2. **Manfaat Praktis:**
  - Menjadi acuan bagi manajemen UPT-PLN Malang dalam merancang strategi komunikasi dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan.
  - Memberikan wawasan tentang pentingnya motivasi sebagai faktor penghubung yang dapat memperkuat efek komunikasi interpersonal dan iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja.
  - Membantu penyusunan program pelatihan atau pengembangan karyawan yang fokus pada peningkatan komunikasi, iklim kerja, dan motivasi sebagai upaya peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

### **Landasan Teori**

#### **1. Kompetensi Digital**

Kompetensi digital merujuk pada kemampuan individu dalam

menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara efektif dan efisien untuk mendukung pelaksanaan tugas dan menyelesaikan masalah (Ferrari, 2013). Kompetensi digital mencakup beberapa aspek seperti kemampuan menggunakan perangkat lunak, berkomunikasi secara digital, mengelola informasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi baru (van Laar et al., 2017). Dalam konteks organisasi, kompetensi digital menjadi kunci utama yang memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan (Ala-Mutka, 2011). Karyawan yang memiliki kompetensi digital tinggi mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi kerja, inovasi, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital menjadi prioritas dalam rangka menghadapi era transformasi digital di berbagai industri, termasuk di sektor kelistrikan seperti UPT-PLN Malang.

## 2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi, perasaan, dan makna melalui interaksi langsung antara individu (Adler & Proctor, 2017). Komunikasi ini sangat penting dalam lingkungan kerja karena dapat memengaruhi kolaborasi, pemahaman, serta hubungan antar individu dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019). Komunikasi interpersonal yang efektif melibatkan keterampilan mendengar, berbicara, dan kemampuan menyampaikan pesan secara jelas dan tepat sasaran. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi tugas, mengurangi konflik, serta memperkuat rasa saling percaya yang berimbas pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan (Gibson et al., 2012).

Khususnya pada UPT-PLN Malang yang menuntut kerja sama lintas divisi, komunikasi interpersonal menjadi fondasi utama sehingga pekerjaan dapat berjalan lancar dan target organisasi dapat tercapai.

## 3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat diukur dari kemampuan, sikap, dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mathis & Jackson, 2004). Kinerja yang baik dapat dilihat dari pencapaian target kerja, produktivitas, serta kualitas hasil kerja. Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan beragam, mulai dari kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, hingga hubungan interpersonal (Robbins & Judge, 2019). Di era digital ini, kemampuan menguasai teknologi dan berkomunikasi secara efektif turut berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Di UPT-PLN Malang, kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk memastikan kelancaran operasional dan pelayanan listrik kepada masyarakat.

## 4. Motivasi sebagai Variabel Intervening

Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2019). Dalam teori motivasi, faktor intrinsik dan ekstrinsik berperan dalam meningkatkan semangat dan ketekunan karyawan dalam bekerja (Deci & Ryan, 1985). Motivasi menjadi variabel intervening yang penting karena dapat menjembatani pengaruh kompetensi digital dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Artinya, meskipun karyawan memiliki kompetensi dan kemampuan komunikasi yang baik, tanpa motivasi

yang kuat, kinerja yang optimal sulit tercapai (Latham & Pinder, 2005). Oleh sebab itu, memahami peran motivasi dalam konteks pengaruh kedua variabel independen terhadap kinerja sangat penting untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di UPT-PLN Malang.

#### 5. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan ulasan teori di atas, kerangka pemikiran penelitian ini mengandung beberapa hipotesis utama, yakni kompetensi digital dan komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, serta berpengaruh tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening. Model ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif terkait mekanisme bagaimana kedua kompetensi tersebut dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal di organisasi yang tengah bertransformasi digital seperti UPT-PLN Malang.

#### **METHODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi digital dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan, serta peran motivasi sebagai variabel intervening. Lokasi penelitian berada di UPT-PLN Malang dan direncanakan berlangsung selama beberapa bulan untuk pengumpulan dan analisis data.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan UPT-PLN Malang, dengan pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling yang memilih karyawan yang berinteraksi langsung dengan teknologi digital dan komunikasi dalam pekerjaannya. Besar

sampel ditentukan dengan metode yang tepat agar hasil penelitian dapat mewakili populasi secara akurat.

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner tertutup yang mengukur variabel kompetensi digital, komunikasi interpersonal, motivasi, dan kinerja karyawan. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan validitas dan reliabilitas dari teori dan penelitian terdahulu agar data yang diperoleh dapat dipercaya.

Analisis data menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau SmartPLS dengan metode analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi berganda, serta analisis mediasi untuk menguji peran motivasi sebagai variabel intervening. Pendekatan ini akan memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### 1. Outer Model

Model pengukuran (outer model) berpusat pada evaluasi keterkaitan antara variabel tersembunyi (laten) dengan indikator-indikator yang mengukurnya. Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk memverifikasi bahwa alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel laten tersebut memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai. Tiga jenis pengujian krusial dalam outer model meliputi Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas Konstruk.

##### a. Convergent Validity

Convergent validity memiliki dua kriteria nilai yang dapat dievaluasi, yaitu menggunakan nilai loading factor atau nilai Average Variance Extracted (AVE).

##### 1) Nilai Loading Factor

Hasil estimasi *outer loading* menggambarkan seberapa kuat korelasi antara setiap indikator (item pertanyaan atau instrumen) dengan konstruk (variabel laten) yang diukurnya. Suatu indikator dianggap valid apabila nilai

korelasinya mencapai 0,70 atau, dalam kondisi tertentu, nilai 0,6 sudah dapat diterima sebagai cukup. Jika terdapat indikator yang nilainya di bawah ambang batas ini, maka indikator tersebut perlu dikeluarkan dari model.

**Tabel 1. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity**

	Komunikasi Interpersonal	Iklm Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	Keterangan
X1.1	0,725				Valid
X1.2	0,872				Valid
X1.3	0,851				Valid
X1.4	0,880				Valid
X1.5	0,845				Valid
X2.1		0,740			Valid
X2.2		0,802			Valid
X2.3		0,865			Valid
X2.4		0,813			Valid
X2.5		0,829			Valid
Z1.1			0,808		Valid
Z1.2			0,743		Valid
Z1.3			0,814		Valid
Z1.4			0,819		Valid
Z1.5			0,826		Valid
Y1.1				0,791	Valid
Y1.2				0,795	Valid
Y1.3				0,872	Valid
Y1.4				0,817	Valid
Y1.5				0,811	Valid

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Hasil analisis *outer loading* pada tabel menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Komunikasi Interpersonal (X1), Iklm Organisasi (X2), Motivasi Kerja (Z1), dan Kinerja Karyawan (Y1) memiliki nilai koefisien yang tinggi dan semuanya berstatus "Valid". Nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator berkisar antara 0,725 hingga 0,880 untuk Komunikasi

Interpersonal, 0,740 hingga 0,829 untuk Iklm Organisasi, 0,743 hingga 0,826 untuk Motivasi Kerja, dan 0,791 hingga 0,872 untuk Kinerja Karyawan. Seluruh nilai ini jauh di atas ambang batas 0,70 yang umum direkomendasikan, menunjukkan konsistensi dan kekuatan hubungan yang sangat baik antara indikator dengan variabel laten yang diukurnya. Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh

instrumen pengukuran dalam penelitian memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Artinya, setiap item pertanyaan atau indikator secara akurat dan konsisten merefleksikan konstruk variabel yang dimaksud. Dengan demikian, data yang diperoleh melalui instrumen ini dapat dipercaya dan sangat memadai untuk

digunakan dalam analisis lebih lanjut, seperti pengujian model struktural atau hipotesis penelitian.

2) Average Variance Extracted (AVE)

Output hasil Average Variance Extracted (AVE) dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Variabel dikatakan valid apabila memiliki nilai AVE > 0,5

**Tabel 2. Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Iklm Organisasi	0,658	Valid
Kinerja Karyawan	0,669	Valid
Komunikasi Interpersonal	0,699	Valid
Motivasi Kerja	0,644	Valid

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel yang dianalisis ditemukan lebih besar dari atau sama dengan 0,5. Ini merupakan indikasi kuat bahwa variabel-variabel tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan kata lain, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel memiliki kemampuan yang baik untuk menjelaskan sebagian besar varians dari konstruk latennya, sehingga menegaskan validitas variabel dalam model penelitian.

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminan adalah evaluasi penting dalam model pengukuran untuk memastikan bahwa setiap konstruk atau variabel dalam model tersebut benar-benar unik dan tidak saling tumpang tindih (overlap) satu sama lain. Intinya, validitas

diskriminan mengukur seberapa baik konstruk-konstruk yang berbeda dalam model dapat dibedakan secara konseptual dan empiris. Untuk mengevaluasi validitas diskriminan, beberapa metode utama yang akan digunakan meliputi cross-loading, kriteria Fornell-Larcker, dan korelasi antar variabel laten.

1) Cross Loading

Indikator pernyataan dinyatakan valid apabila hubungan antar pernyataan indikator dengan konstruknya/variabel (nilai cross loading) lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain. Berikut ini hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS versi 4 dengan cross loading sebagaimana tabel dibawah ini :

**Tabel 3. Cross Loading**

	Komunikasi Interpersonal	Iklim Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	Keterangan
X1.1	<b>0,725</b>	0,675	0,693	0,614	Valid
X1.2	<b>0,872</b>	0,602	0,644	0,698	Valid
X1.3	<b>0,851</b>	0,631	0,639	0,729	Valid
X1.4	<b>0,880</b>	0,682	0,722	0,769	Valid
X1.5	<b>0,845</b>	0,692	0,753	0,694	Valid
X2.1	0,660	<b>0,740</b>	0,722	0,674	Valid
X2.2	0,569	<b>0,802</b>	0,664	0,589	Valid
X2.3	0,666	<b>0,865</b>	0,766	0,687	Valid
X2.4	0,620	<b>0,813</b>	0,669	0,632	Valid
X2.5	0,662	<b>0,829</b>	0,684	0,636	Valid
Z1.1	0,706	0,677	<b>0,808</b>	0,705	Valid
Z1.2	0,573	0,634	<b>0,743</b>	0,548	Valid
Z1.3	0,698	0,733	<b>0,814</b>	0,678	Valid
Z1.4	0,638	0,726	<b>0,819</b>	0,666	Valid
Z1.5	0,695	0,709	<b>0,826</b>	0,649	Valid
Y1.1	0,712	0,599	0,599	<b>0,791</b>	Valid
Y1.2	0,632	0,553	0,537	<b>0,795</b>	Valid
Y1.3	0,722	0,665	0,672	<b>0,872</b>	Valid
Y1.4	0,695	0,701	0,719	<b>0,817</b>	Valid
Y1.5	0,671	0,721	0,769	<b>0,811</b>	Valid

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

- a. Construct Reliability  
Construct Reliability dapat dianalisis dengan menggunakan salah satu dari dua cara ini yaitu dengan menganalisis nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability. Kedua cara ini merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel.  
1) Cronbach's Alpha dan composite reliability

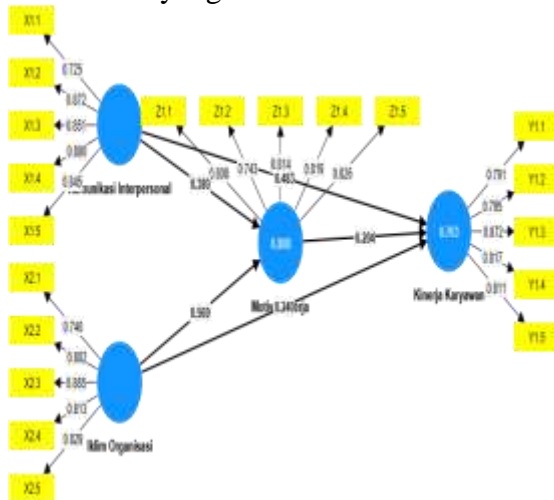
**Tabel 4. Nilai Cronbach's Alpha Dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Iklim Organisasi	0,869	0,871	0,906
Kinerja Karyawan	0,876	0,878	0,910
Komunikasi Interpersonal	0,891	0,894	0,920
Motivasi Kerja	0,862	0,865	0,900

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Secara umum, semua nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho\_a), dan Composite Reliability (rho\_c) untuk keempat variabel berada di atas ambang batas 0,70 (atau bahkan 0,80), yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran untuk

setiap variabel memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan dapat diandalkan. Ini berarti bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten menghasilkan hasil yang serupa dan bebas dari kesalahan pengukuran acak yang signifikan. Dengan kata lain, data yang dikumpulkan melalui instrumen ini cenderung stabil dan dapat dipercaya dalam mengukur konstruk yang dimaksud.



2. Inner Model

*Inner Model* dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) adalah bagian yang menggambarkan dan menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel laten (konstruk) dalam sebuah model. Tujuan utama dari evaluasi *inner model* ini adalah untuk menilai seberapa kuat dan signifikan hubungan-hubungan yang dihipotesiskan tersebut. Ada tiga aspek kunci yang dievaluasi dalam *inner model*, yaitu: signifikansi hubungan (melalui pengujian hipotesis), nilai *R-square* (koefisien

determinasi), dan *effect size* (ukuran dampak)

**Tabel 5. Hasil Uji R Square (R<sup>2</sup>)**

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0,763	0,762
Motivasi Kerja	0,808	0,808

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Tabel hasil statistik menampilkan nilai *R-square* dan *R-square adjusted* untuk variabel Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja. Nilai *R-square* adalah ukuran seberapa baik model dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen, di angka 0.763 untuk Kinerja Karyawan dan 0.808 untuk Motivasi Kerja, menunjukkan model yang sangat baik dalam kemampuan prediksinya.

*R-square adjusted* adalah versi *R-square* yang disesuaikan dengan jumlah prediktor dalam model, memberikan estimasi yang lebih cermat tentang seberapa baik model akan menjelaskan variasi dalam populasi, di angka 0.762 untuk Kinerja Karyawan dan 0.808 untuk Motivasi Kerja.

Secara keseluruhan, nilai *R-square* dan *R-square adjusted* yang mendekati 1 ini mengindikasikan bahwa model memiliki kekuatan penjelasan yang sangat tinggi. Kedua variabel ini menjelaskan sekitar 76,3% (untuk Kinerja Karyawan) dan 80,8% (untuk Motivasi Kerja) dari total variasi variabel dependen, yang berarti kontribusi variabel independen dalam memprediksi variabel dependen sangatlah kuat.

- a. Signifikansi (Pengujian Hipotesis)
  - Uji signifikansi hubungan dalam model PLS-SEM dilakukan untuk menilai apakah hubungan antar variabel laten dalam

penelitian memenuhi kriteria signifikansi statistik. Proses ini umumnya dilakukan melalui teknik *bootstrapping*, di mana data dire-sampling secara berulang untuk mengestimasi koefisien jalur (path coefficient) serta kesalahan standar yang sesuai. Hasil akhir dari proses ini dinyatakan dalam bentuk nilai *t-statistik* atau *p-value*. Hubungan antar variabel dianggap signifikan secara statistik jika nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan—dalam penelitian ini menggunakan batas 0,05—menandakan bahwa

hubungan tersebut bukan terjadi secara kebetulan. Koefisien jalur yang signifikan memberikan dukungan kuat terhadap bukti empiris, sehingga memungkinkan peneliti untuk menerima hipotesis yang diajukan. Berikut adalah hasil analisis *bootstrapping* terhadap efek langsung (direct effect) maupun efek tidak langsung (indirect effect) dalam model.

1) Hasil *bootstrapping* efek langsung (Direct Effect) Hasil *bootstrapping* efek langsung (direct effect) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 6. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect**

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Iklm Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,240	0,240	0,037	6,497	0,000
Iklm Organisasi -> Motivasi Kerja	0,569	0,569	0,023	24,789	0,000
Komunikasi Interpersonal -> Kinerja Karyawan	0,483	0,484	0,027	17,809	0,000
Komunikasi Interpersonal -> Motivasi Kerja	0,380	0,380	0,021	17,791	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,204	0,202	0,036	5,603	0,000

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Analisis PLS-SEM secara konsisten menunjukkan bahwa Iklm Organisasi dan Komunikasi Interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja, di mana Iklm Organisasi (O = 0,240; T = 6,497; P = 0,000) serta Komunikasi Interpersonal (O = 0,483; T = 17,809; P = 0,000) berkontribusi pada Kinerja Karyawan. Sementara

itu, Iklm Organisasi (O = 0,569; T = 24,789; P = 0,000) dan Komunikasi Interpersonal (O = 0,380; T = 17,791; P = 0,000) juga sangat signifikan dalam mendorong Motivasi Kerja. Selanjutnya, Motivasi Kerja sendiri turut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (O = 0,204; T = 5,603). Dengan nilai T statistik yang selalu melebihi ambang batas

signifikansi 1,96 (dan nilai P yang umumnya 0,000), temuan ini dengan kuat mendukung bahwa lingkungan organisasi, interaksi interpersonal yang efektif, dan motivasi intrinsik karyawan adalah faktor-faktor krusial dan saling terkait yang

secara langsung meningkatkan performa karyawan.

- 2) Hasil bootstrapping efek tidak langsung (Indirect Effect) Hasil bootstrapping efek tidak langsung (Indirect Effect) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 7. Hasil bootstrapping efek tidak langsung (Indirect Effect)**

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Iklm Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,116	0,115	0,021	5,526	0,000
Komunikasi Interpersonal -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,078	0,077	0,015	5,320	0,000

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat efek mediasi yang signifikan dari Motivasi Kerja dalam hubungan antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan, dengan nilai *Original sample* 0,116, T statistik 5,526, dan nilai P 0,000. Ini berarti bahwa iklim organisasi yang baik tidak hanya secara langsung mempengaruhi kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Demikian pula, Motivasi Kerja juga memediasi hubungan antara Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan, ditunjukkan dengan nilai *Original sample* 0,078, T statistik 5,320, dan nilai P 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif turut meningkatkan kinerja karyawan dengan

terlebih dahulu meningkatkan motivasi mereka. Kedua hasil dengan nilai T statistik yang jauh di atas 1,96 dan P nilai 0,000 ini secara konsisten menegaskan peran krusial Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi dalam model ini, menggarisbawahi bahwa peningkatan motivasi adalah kunci untuk memaksimalkan dampak Iklim Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi Interpersonal terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis, terdapat nilai *Original sample* sebesar 0,483, dengan T statistik 17,809, dan nilai P 0,000. Angka-angka ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal di antara karyawan, semakin tinggi pula

kinerja yang mereka tunjukkan. Ini menggarisbawahi pentingnya interaksi yang efektif, pertukaran informasi yang jelas, dan hubungan antar individu yang harmonis dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Komunikasi yang lancar memungkinkan koordinasi yang lebih baik, penyelesaian masalah yang lebih cepat, dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap tujuan organisasi. Sejalan dengan temuan tersebut, kecenderungan penilaian responden yang mengindikasikan kualitas komunikasi yang baik secara konsisten berkorelasi dengan peningkatan output kerja secara signifikan (Gumay & Seno, 2018). Dengan demikian, efektivitas komunikasi interpersonal menjadi fondasi krusial dalam menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang mendukung pencapaian indikator kinerja individu secara optimal (Salim et al., 2022).

Selain itu, pengelolaan konflik kerja yang efektif turut menjadi penopang dalam mengoptimalkan komunikasi interpersonal tersebut, sehingga hambatan-hambatan operasional yang menghambat kinerja dapat diminimalisir secara signifikan (Fadhilah et al., 2025). Karyawan yang mampu menempatkan diri dalam posisi orang lain tidak hanya memperkuat hubungan profesional, tetapi juga menciptakan atmosfer kerja yang mendukung efektivitas operasional secara berkelanjutan (Tirtayasa et al., 2025). Integrasi antara kompetensi digital yang mumpuni dan komunikasi interpersonal yang suportif terbukti menciptakan ekosistem kerja yang sinergis, di mana motivasi karyawan berfungsi sebagai daya dorong utama dalam mengonversi kapabilitas individu menjadi pencapaian organisasi yang terukur (Sulaeman, 2020). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya

yang menunjukkan bahwa interaksi interpersonal yang efektif secara empiris meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja serta efisiensi kolaborasi tim (Romli & Irawan, 2022), (Kosasih & Hasan, 2024). Mengingat peran vital sumber daya manusia sebagai penggerak utama keberhasilan instansi, pemahaman mendalam mengenai dinamika komunikasi ini menjadi esensial untuk memitigasi kendala operasional dalam ekosistem kerja yang kian kompleks (Agil & Praningrum, 2024).

Lebih lanjut, pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan juga terjadi melalui mediasi Motivasi Kerja. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan, dengan nilai *Original sample* 0,078, T statistik 5,320, dan nilai P 0,000. Ini berarti bahwa komunikasi interpersonal yang efektif tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung dengan mendorong motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa didengar, dihargai, dan memiliki saluran komunikasi yang terbuka, motivasi mereka akan meningkat, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Oleh karena itu, investasi dalam peningkatan keterampilan komunikasi interpersonal dapat menjadi strategi yang sangat efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara holistik. Temuan ini selaras dengan studi empiris yang menegaskan bahwa komunikasi interpersonal yang baik memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja suportif, yang kemudian mengonversi motivasi menjadi produktivitas kerja yang lebih tinggi (Ramadhan, 2024), (Erdiansyah et al., 2022). Secara kolektif, hal ini mengonfirmasi bahwa interaksi

antarpersonel yang optimal berfungsi sebagai katalisator bagi motivasi intrinsik untuk meminimalkan kesalahpahaman tugas serta memperkuat koordinasi operasional di lingkungan kerja (Rinayanthi, 2025; Umbas & Puspardarmaja, 2021). Terciptanya iklim organisasi yang kondusif melalui intensitas komunikasi interpersonal yang tinggi terbukti mampu mempererat kedekatan antarindividu, sehingga rasa aman dan nyaman yang timbul secara otomatis meningkatkan semangat kerja karyawan (Putra & Fitria, 2019). Selaras dengan temuan tersebut, bukti empiris menunjukkan bahwa variabel komunikasi interpersonal memberikan kontribusi yang signifikan dalam memprediksi kinerja karyawan melalui penguatan motivasi kerja di berbagai sektor industri (Maria et al., 2021), (Rohman & Febriana, 2025).

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis, didapatkan nilai *Original sample* sebesar 0,240, dengan T statistik 6,497, dan nilai P 0,000. Angka-angka ini secara jelas menunjukkan bahwa iklim kerja yang kondusif, positif, dan mendukung dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap peningkatan performa karyawan. Iklim organisasi yang positif tercermin dari kondisi seperti lingkungan kerja yang kolaboratif, praktik manajemen yang adil, dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta adanya peluang untuk pengembangan diri. Faktor-faktor ini secara kolektif menciptakan suasana di mana karyawan merasa termotivasi dan didukung untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Struktur organisasi

yang terkelola dengan baik ini terbukti menjadi prasyarat krusial dalam mendorong pencapaian hasil kinerja yang maksimal (Nasrul et al., 2021). Selain itu, iklim organisasi yang suportif secara konsisten berkorelasi positif dengan motivasi kerja, di mana lingkungan yang kondusif mampu memfasilitasi karyawan dalam mengoptimalkan potensi dan dedikasi mereka (WONODIPHO, 2019; Woru et al., 2021). Hal ini didukung oleh temuan empiris yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang sehat berperan sebagai faktor perantara vital dalam menyalurkan sumber daya manusia dengan target kinerja organisasi secara keseluruhan (Wulandari & Aprianti, 2023).

Selain pengaruh langsung, Iklim Organisasi juga mempengaruhi Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui mediasi Motivasi Kerja. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan, dengan nilai *Original sample* 0,116, T statistik 5,526, dan nilai P 0,000. Ini berarti iklim organisasi yang positif berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dengan terlebih dahulu meningkatkan tingkat motivasi mereka. Ketika karyawan merasakan iklim yang mendukung dan penghargaan atas kontribusi mereka, motivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih baik akan meningkat. Dengan demikian, membangun dan mempertahankan iklim organisasi yang sehat merupakan langkah strategis yang penting untuk tidak hanya secara langsung mengoptimalkan kinerja karyawan, tetapi juga memperkuat motivasi mereka sebagai pendorong kinerja yang berkelanjutan. Peningkatan kualitas iklim kerja tersebut selaras dengan studi yang menunjukkan bahwa lingkungan yang kondusif mampu mengelola

kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga secara signifikan memfasilitasi pencapaian tujuan melalui peningkatan performa individu (Susilo et al., 2023). Sejalan dengan dinamika tersebut, penguatan iklim organisasi yang suportif terbukti secara empiris mampu meningkatkan mutu koordinasi serta efektivitas perilaku seluruh anggota organisasi dalam mencapai target strategis perusahaan (Zacharias, 2019). Peningkatan motivasi kerja yang dipicu oleh iklim organisasi yang positif ini pada akhirnya menjadi determinan kunci bagi peningkatan produktivitas serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Andriyani & Dewi, 2020; Antony & Hariyanto, 2021).

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis, tercatat nilai *Original sample* sebesar 0,204, dengan *T* statistik 5,603, dan nilai *P* 0,000. Angka-angka ini dengan jelas mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja seorang karyawan, semakin baik pula kinerja yang akan ditunjukkannya. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang mengarahkan energi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat, lebih fokus, dan lebih gigih dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Kondisi ini didukung oleh temuan bahwa peningkatan motivasi kerja secara signifikan mampu mendorong prestasi individu serta memperkuat kinerja organisasi secara menyeluruh (Alansyah, 2018). Hal ini senada dengan penelitian yang

menemukan bahwa dorongan psikologis yang kuat, baik yang bersumber dari internal maupun dukungan lingkungan, menjadi fondasi utama bagi dedikasi karyawan dalam memberikan kontribusi yang berarti bagi lembaga (Mubarak et al., 2023). Pencapaian ini mencerminkan bahwa ketika kebutuhan fisik, rasa aman, hingga pengembangan diri karyawan terpenuhi, kualitas kerja serta efektivitas penggunaan waktu akan meningkat secara nyata (Nurhidayah et al., 2023).

Lebih lanjut, efikasi dari dorongan motivasional ini tidak berdiri sendiri, melainkan memerlukan sinergi dengan kebijakan manajerial yang tepat agar potensi karyawan dapat tersalurkan secara optimal ke dalam efisiensi tugas yang terukur (Pricilia & Julianti, 2024).

Selain pengaruh langsungnya, penting juga untuk diingat bahwa motivasi seringkali menjadi jembatan bagi variabel lain untuk memengaruhi kinerja. Seperti yang juga telah teridentifikasi dari analisis sebelumnya, Motivasi Kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang kuat. Misalnya, iklim organisasi yang positif akan meningkatkan motivasi, dan motivasi yang meningkat ini kemudian akan berdampak pada kinerja. Demikian pula, komunikasi interpersonal yang efektif juga akan membangkitkan motivasi karyawan, yang lalu bermuara pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, investasi untuk meningkatkan dan menjaga motivasi karyawan bukan hanya penting untuk efek langsungnya, tetapi juga untuk memaksimalkan dampak positif dari faktor-faktor organisasi dan sosial lainnya terhadap Kinerja Karyawan secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan pandangan bahwa motivasi merupakan pengubah energi internal yang memicu afeksi dan reaksi bagi karyawan untuk mencapai target perusahaan secara konsisten

(Adha et al., 2019; Hendra, 2020). Karyawan dengan motivasi tinggi secara konsisten mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk mencapai hasil kerja yang optimal, sehingga perusahaan dapat menekan inefisiensi operasional (Setyowati et al., 2023; Shobirin & Siharis, 2022). Sejalan dengan argumen tersebut, pemberian motivasi yang efektif bertindak sebagai daya penggerak utama yang menciptakan kegairahan kerja, sehingga karyawan lebih terintegrasi dalam upaya mencapai standar performa terbaik (Balbed & Sintaasih, 2019).

### **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja**

Komunikasi Interpersonal terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, didapatkan nilai *Original sample* sebesar 0,380, dengan T statistik 17,791, dan nilai P 0,000. Angka-angka ini secara jelas menunjukkan bahwa kualitas komunikasi antar individu di lingkungan kerja sangat berperan dalam membentuk tingkat motivasi karyawan. Ketika komunikasi berjalan dengan baik—yaitu terbuka, jujur, dan suportif—karyawan cenderung merasa lebih dihargai, didengar, dan dipahami. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi, yang pada gilirannya akan memicu motivasi internal untuk bekerja lebih baik. Pengaruh positif ini menggarisbawahi bahwa komunikasi interpersonal yang efektif bukan sekadar alat untuk pertukaran informasi, melainkan juga fondasi penting untuk membangun ikatan sosial dan rasa kebersamaan. Dalam konteks organisasi, pertukaran informasi yang transparan ini memfasilitasi pemenuhan kebutuhan sosial pegawai, sehingga memperlancar

alur koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal (Chudaifah, 2020). Fenomena ini sejalan dengan temuan bahwa proses komunikasi yang harmonis di dalam organisasi memiliki korelasi positif dalam memengaruhi tingkat motivasi kerja seluruh anggota organisasi (Mendrofa & Suhardi, 2025). Lebih lanjut, persepsi karyawan terhadap efektivitas interaksi tersebut secara empiris terbukti berbanding lurus dengan peningkatan dorongan psikologis dalam menyelesaikan tanggung jawab profesional. Lingkungan kerja yang memfasilitasi komunikasi yang sehat akan memungkinkan karyawan untuk merasa lebih nyaman dalam menyuarakan ide, menyampaikan kekhawatiran, dan menerima umpan balik yang konstruktif. Interaksi yang produktif semacam ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan rasa percaya diri, yang keduanya merupakan komponen kunci dari motivasi kerja yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi yang memprioritaskan pengembangan keterampilan komunikasi interpersonal di antara karyawannya dapat mengharapkan peningkatan motivasi yang substansial, yang akan berdampak positif pada berbagai aspek kinerja. Dukungan komunikasi yang bersifat suportif dan empatik terbukti mampu menciptakan keterikatan emosional yang kuat, sehingga individu merasa lebih terstimulasi untuk mencapai target operasional dengan penuh dedikasi (washil & Noviar, 2025). Kualitas komunikasi yang terbangun secara intensif ini berfungsi sebagai elemen krusial yang meminimalisir potensi friksi internal, sekaligus memastikan bahwa setiap instruksi kerja dipahami dengan tepat demi terciptanya sinergi tim yang solid (Jailani et al., 2026). Dengan demikian, efektivitas

komunikasi interpersonal menjadi instrumen strategis yang tidak hanya memperjelas pertukaran ide, tetapi juga memperkaya hubungan kooperatif antar anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Ma'ruf et al., 2019).

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, didapatkan nilai *Original sample* sebesar 0,569, dengan T statistik 24,789, dan nilai P 0,000. Angka-angka ini menunjukkan bahwa iklim kerja yang kondusif di dalam organisasi memiliki dampak yang sangat kuat dan positif terhadap tingkat motivasi karyawan. Iklim organisasi yang positif ditandai oleh berbagai faktor seperti transparansi, keadilan, dukungan manajemen, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, serta adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang. Ketika karyawan merasakan adanya iklim seperti ini, mereka cenderung merasa lebih aman, dihargai, dan didukung, yang secara langsung memicu peningkatan semangat dan dorongan internal untuk memberikan yang terbaik. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif ini pada akhirnya mampu membangun soliditas internal serta mencegah penurunan kinerja akibat iklim yang tidak mendukung (Syukri et al., 2020). Sebaliknya, iklim yang kompetitif namun tetap suportif akan memfasilitasi kebutuhan psikologis pegawai, yang merupakan prediktor kuat bagi produktivitas dan loyalitas jangka panjang (Mansyur, 2020).

Pengaruh yang signifikan ini menggarisbawahi betapa pentingnya peran iklim organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang termotivasi. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya membuat karyawan

merasa nyaman, tetapi juga menginspirasi mereka untuk lebih terlibat dan proaktif dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif atau opresif dapat dengan cepat mengikis motivasi, bahkan pada karyawan yang paling berdedikasi sekalipun. Oleh karena itu, bagi setiap organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan, fokus pada pembentukan dan pemeliharaan iklim organisasi yang sehat, suportif, dan inspiratif adalah investasi yang krusial untuk menjaga tingkat motivasi kerja yang tinggi di kalangan karyawan. Selain itu, iklim organisasi yang sehat berperan sebagai katalisator eksternal yang memastikan arus informasi dan pengembangan aktivitas berlangsung secara maksimal, sehingga setiap individu dapat terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian target perusahaan (Siwi, 2010). Secara empiris, persepsi positif terhadap lingkungan kerja ini terbukti menjadi fondasi utama dalam meningkatkan moral serta semangat kerja yang optimal bagi seluruh anggota organisasi (Adityawan et al., 2026).

### **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Komunikasi Interpersonal memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan data, nilai *Original sample* untuk jalur Komunikasi Interpersonal -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan adalah 0,078, dengan T statistik 5,320, dan nilai P 0,000. Angka-angka ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antar individu di tempat kerja tidak secara langsung meningkatkan

kinerja karyawan, melainkan melalui perantara motivasi mereka. Dengan kata lain, komunikasi interpersonal yang baik akan lebih dulu meningkatkan motivasi karyawan, dan pada gilirannya, motivasi yang tinggi inilah yang mendorong peningkatan kinerja mereka. Mekanisme ini mengonfirmasi bahwa keterlibatan emosional dan dukungan sosial yang lahir dari interaksi interpersonal berperan sebagai katalisator dalam memperkuat semangat kerja, yang merupakan determinan utama bagi pencapaian standar kinerja yang diharapkan organisasi (Sari & Suwanto, 2022; Sugiarto & Putra, 2020). Fenomena ini mengonfirmasi bahwa ketika pegawai merasa didukung melalui saluran komunikasi yang terbuka dan partisipatif, mereka cenderung menunjukkan komitmen lebih tinggi serta berkontribusi lebih optimal terhadap tujuan organisasi (Randi, 2023).

Implikasinya, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak cukup hanya dengan fokus pada aspek-aspek komunikasi interpersonal. Penting untuk memahami bahwa komunikasi yang efektif berperan sebagai katalis yang menguatkan motivasi. Ketika karyawan merasa bahwa komunikasi berjalan lancar, informasi disampaikan dengan jelas, dan mereka mendapatkan dukungan serta umpan balik yang membangun, hal ini akan membangkitkan semangat dan dedikasi mereka. Peningkatan motivasi internal yang dipicu oleh interaksi tersebut kemudian akan secara nyata terefleksikan pada kuantitas dan kualitas output kerja yang dihasilkan karyawan (Farhaeni et al., 2025). Sejalan dengan temuan tersebut, seorang pemimpin organisasi dituntut untuk mampu menyampaikan informasi secara jelas agar bawahan memiliki pemahaman yang komprehensif dalam

menyelesaikan tugas-tugasnya (Fachrezi & Khair, 2020). Motivasi yang terbangun inilah yang kemudian menjadi kekuatan pendorong utama di balik produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik, menegaskan peran krusial Motivasi Kerja sebagai penghubung antara komunikasi yang baik dan kinerja yang unggul.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Iklim Organisasi memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan data, nilai *Original sample* untuk jalur Iklim Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan adalah 0,116, dengan T statistik 5,526, dan nilai P 0,000. Angka-angka ini mengindikasikan bahwa iklim kerja yang positif di dalam organisasi tidak serta-merta langsung meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, iklim organisasi yang kondusif bekerja sebagai pemicu awal yang meningkatkan motivasi karyawan, dan motivasi inilah yang kemudian secara efektif mendorong peningkatan kinerja mereka. Mekanisme ini selaras dengan temuan bahwa transparansi dalam lingkungan kerja mampu menstimulasi keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya memanifestasikan efisiensi operasional yang lebih tinggi (Jimi et al., 2024). Dukungan organisasi yang terstruktur melalui iklim kerja yang kondusif terbukti menjadi faktor krusial yang menumbuhkan komitmen mendalam, sehingga setiap pegawai merasa memiliki keterikatan psikologis dalam pencapaian target perusahaan (Wiratama & Muryati, 2025). Keberadaan iklim yang mendukung ini pada dasarnya memfasilitasi kebutuhan

psikologis karyawan untuk merasa dihargai, yang secara empiris terbukti mampu memicu semangat kerja serta optimalisasi hasil kerja dalam organisasi (Efendi & Hardiyanto, 2021), (Muzaki et al., 2023). sebagaimana didukung oleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang substansial terhadap pencapaian kinerja individu (Ritonga, 2019; Suntari, 2023).

Dengan demikian, peran Motivasi Kerja sebagai penghubung dalam hubungan ini sangatlah krusial. Iklim organisasi yang sehat, yang ditandai oleh dukungan, keadilan, dan peluang pengembangan, akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Motivasi ini kemudian akan diterjemahkan menjadi dedikasi yang lebih tinggi, inisiatif, dan produktivitas dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya, fokus bukan hanya pada pembentukan iklim organisasi yang baik, tetapi juga pada bagaimana iklim tersebut dapat secara konsisten menumbuhkan dan mempertahankan motivasi kerja yang tinggi di antara para karyawan. Hal ini ditegaskan pula dalam penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi akan bekerja dengan senang hati dan mampu memberikan hasil terbaik bagi organisasi (Putra, 2023).

## KESIMPULAN

Secara keseluruhan, analisis statistik menunjukkan bahwa baik **Iklim Organisasi** maupun **Komunikasi Interpersonal** memiliki peran yang sangat signifikan dalam memengaruhi **Kinerja Karyawan**, terutama dengan **Motivasi Kerja** sebagai variabel intervening. Data secara konsisten menunjukkan adanya pengaruh positif

dan signifikan dari Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja (original sample: 0,569; T statistik: 24,789; P: 0,000), serta dari Komunikasi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja (original sample: 0,380; T statistik: 17,791; P: 0,000). Ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan komunikasi antar individu yang efektif merupakan fondasi penting untuk membangun dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Lebih lanjut, peran Motivasi Kerja sebagai **variabel intervening** terbukti sangat krusial. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja menunjukkan nilai original sample 0,116 (T statistik: 5,526; P: 0,000), dan Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja menunjukkan nilai original sample 0,078 (T statistik: 5,320; P: 0,000). Hal ini menegaskan bahwa iklim organisasi yang sehat dan komunikasi yang baik tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan secara efektif menumbuhkan motivasi karyawan terlebih dahulu, yang kemudian memicu peningkatan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mengoptimalkan kinerja karyawannya perlu berinvestasi dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan memfasilitasi komunikasi yang terbuka, karena kedua faktor ini akan secara sinergis meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya akan bermuara pada kinerja yang unggul.

## REFERENCES

Adhim, M. R. F., & Suherman, E. (2024). Analisis Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(3), 95–108.

- <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.3915>
- Adityaputra, N., Fatonah, S., & Mahendra, D. C. (2026). Pola Komunikasi Pimpinan dan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Studi Kasus: PT Pertamina Patra Niaga Aviation Fuel Terminal (AFT) Adi Sumarmo. *KOMVERSAL*, 8(1), 61–74. <https://doi.org/10.38204/komversa.l.v8i1.2451>
- Adityawan, N. H., Harahap, D. H., & Rizqia, A. G. (2026). PERAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP MORAL KERJA ANGGOTA KEPOLISIAN DAERAH X. *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 6(1), 361–370. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.8892>
- Antony, S., & Hariyanto, H. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Hotel Bintang Empat di Kota Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1276–1287. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.467>
- Asriandi, A., Manurung, L. A., Pangemanan, C. O., Andrilla, R., Chaidir, R., Fatmawati, S., & Tjahjono, G. A. K. (2025). Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pengelolaan Komunikasi, Kerjasama Tim, dan Lingkungan Kerja. *RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 239–248. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.399>
- Chamariyah, C., Utari, W., & Rosdianingsih, F. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi. *Dewantara Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(4), 324–346. <https://doi.org/10.30640/dewantara.v3i4.3803>
- Elisnawati, E., Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bpsdm) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308–8323. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1619>
- Fadhilah, L. N., Hermawati, A., & Wulandari, W. (2025). Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Berbasis Komunikasi Interpersonal dengan Pengelolaan Konflik Kerja. *RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1790–1797. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.757>
- Fadiyah, S. K., Ahkmad, F. F., Fadhila, Z. N., & Milad, K. (2025). Systematic Literature Review: Peran Komunikasi Interpersonal antar Karyawan terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(11), 2063–2073. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i11.408>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>

- Farhaeni, M., Farhaeni, M., & Widhiawan, I. G. A. K. S. (2025). PENGARUH KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PELAYARAN WISATA LAUT VARUNA SAKTI. *Majalah Ilmiah Widyacakra*, 7(2), 37–50. <https://doi.org/10.56915/miw.v7i2.195>
- Fatin, C. C., & Yanuar, Y. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 7(1), 53–63. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32965>
- Jailani, J., Adiah, M., & Mirza, T. (2026). PERAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR LURAH 26 ILIR PALEMBANG. *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 6(1), 225–235. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.8874>
- Jaya, W. J., & Widiarto, D. S. (2025). Peran Komunikasi Digital di PT PLN (Persero) UID Sumatera Selatan, Jambi dan Bengkulu. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 4(4), 2507–2516. <https://doi.org/10.38035/jim.v4i4.1262>
- Lalu, E. B. (2026). PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KPRI PRIMA KARYA HUSADA). *CENDEKIA Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 6(1), 498–510. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.9197>
- Lizi, L. K. M., Dewi, M., & Zati, M. R. (2025). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PERUMDA AIR MINUM TIRTA KEUMUNENG KOTA LANGSA. *Jurnal Manajemen Dan Teknologi Informasi*, 15(1), 1–11. <https://doi.org/10.59819/jmti.v15i1.4588>
- Masruroh, R., & Fatimah, E. (2023). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(1), 100–110. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i1.2814>
- Metris, D., Daelami, & Amirudin, P. (2025). PERAN KOMPETENSI DIGITAL, PELATIHAN, PERILAKU INDIVIDU, DAN ADAPTASI TEKNOLOGI DENGAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI DAN INOVASI TEKNOLOGI. *Journal Development*, 13(2), 348–376. <https://doi.org/10.53978/jd.v13i2.612>
- Mubarak, R., Maulana, A., & Faruq, U. (2023). ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BMT NUANSA UMAT JATIM PAMEKASAN. *Reinforce Journal of Sharia Management*, 2(2), 141–163. <https://doi.org/10.21274/reinforce.v2i2.8284>

- Nuhria, N., Alhadar, F. M., & Hadady, H. (2026). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Teknis Di Pemerintah Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. *EKOMA Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 5(2), 1417–1434.  
<https://doi.org/10.56799/ekoma.v5i2.12462>
- Nurhidayah, S. A., Lestari, D. P., & Putra, G. K. (2023). PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. APF, TBK. *Solusi*, 21(4), 344–344.  
<https://doi.org/10.26623/slsi.v21i4.7240>
- Pramono, A. C., Arina, F., Ramdhani, W., & Nufus, U. (2025). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompetensi dan Pelatihan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 4(3), 539–551.  
<https://doi.org/10.55606/jupsim.v5i1.5475>
- Putri, T. U., Rachmadina, N., Putra, A. P. T., Alhani, H., & Sumarni, L. (2024). PERAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL DALAM PROSES NEGOSIASI DI ERA DIGITAL. *KAIS Kajian Ilmu Sosial*, 5(2), 83–86.  
<https://doi.org/10.24853/kais.5.2.83-86>
- Putro, S. E. (2024). Strategi SDM untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 402–420.  
<https://doi.org/10.62207/fh29cd57>
- Rachman, A., Yenrizal, Y., & Pebriana, R. (2026). ANALISIS KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN DAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI KOPERASI KARYAWAN BANK MANDIRI PALEMBANG A. RIVALI. *Network Media*, 9(1), 79–82.  
<https://doi.org/10.46576/jnm.v9i1.7538>
- Rahmawati, M., & Yandri, P. (2025). PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BPR HASA MITRA DEPOK - JAWA BARAT.
- Rinayanthi, N. M. (2025). PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM KETERAMPILAN BERBICARA DI DISCOVA INDONESIA. *Stilistika Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Seni*, 13(2), 219–231.  
<https://doi.org/10.59672/stilistika.v13i2.4562>
- Ritonga, A., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Mode Fashion Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1427–1442.  
<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.740>
- Salim, E., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2022). Analisis Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Anugrah Harapan Nusantara. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 157–157.

- <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.383>
- Setyowati, A., Mukhsin, Moh., Suhendra, I., & Haryadi, D. (2023). Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Business Management Journal*, 19(1), 19–19. <https://doi.org/10.30813/bmj.v19i1.3666>
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). KOMUNIKASI INTERPERSONAL DALAM MEMBANGUN HARMONI DAN PRODUKTIVITAS DI TEMPAT KERJA. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 419–438. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i3.29>
- Suntari, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Boga Group Kota Tangerang. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(1), 65–74. <https://doi.org/10.55903/juria.v2i1.44>
- Suwandi, D. S., & Mardalis, A. (2026). Pengaruh Kompetensi SDM, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PNS: Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi. *JURNAL ECONOMIC RESOURCE*, 9(1), 1052–1063. <https://doi.org/10.57178/jer.v9i1.2264>
- Tanuwijaya, R., Hardian, A., & Ekowati, S. (2025). PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MULIAPACK INTISEMPURNA. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 8(1), 3146–3155. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i1.43432>
- Tirtayasa, Muh. A., Mallongi, S., Arifin, Z., & Lestari, D. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Skena Wahana Kreatif Di Kota Makassar. *RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 1425–1437. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2145>
- Wulandari, A., & Aprianti, K. (2023). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI, PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KOTA BIMA. *SHARING JOURNAL OF ISLAMIC ECONOMICS MANAGEMENT AND BUSINESS*, 2(1), 157–165. <https://doi.org/10.31004/sharing.v2i1.15575>