

Journal of Economics Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/tjbm>

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

Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi



Jusnelli¹, Muh Yamin Noch^{2*}, Duta Mustajab³, Andri Irawan⁵, Bambang Purwoko⁵

^{2*} Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

^{1,3} Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

^{4,5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

Corresponding author.

E-mail addresses: abienoch12@gmail.com

dutamustajabprp@gmail.com, andriirawan@uniyap.ac.id, bambangpurwoko2@gmail.com

Pernyataan Penulis

Penulis (penulis) menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Seluruh pegawai sebanyak 91 orang dijadikan responden dengan menggunakan teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS.

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, budaya organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih ditentukan oleh efektivitas komunikasi internal dan tingkat kepuasan kerja individu, sedangkan budaya organisasi berfungsi sebagai faktor pendukung tanpa memperkuat hubungan antarvariabel.

Implikasi: Penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua perlu diarahkan pada penguatan sistem komunikasi internal yang jelas, terbuka, dan berkelanjutan, serta pada peningkatan kepuasan kerja melalui kebijakan manajerial yang mendukung kesejahteraan dan kenyamanan kerja pegawai.

Kata Kunci: Komunikasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.

Pendahuluan

Reformasi birokrasi dan tuntutan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, serta berorientasi pada kinerja menempatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai isu strategis dalam administrasi publik modern. Pemerintah dituntut efisien secara administratif, tetapi juga mampu membangun sistem kerja yang komunikatif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil. Dalam konteks ini, komunikasi organisasi dan kepuasan kerja dipandang sebagai fondasi penting dalam membentuk kinerja aparatur yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan publik (Robbins & Judge, 2019; Sari & Nugroho, 2021; Rahman et al., 2024). Di tingkat Provinsi Papua, tantangan peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) dipengaruhi oleh kondisi geografis yang luas dan sulit dijangkau, keterbatasan sarana dan prasarana kerja, serta keragaman latar belakang sosial budaya pegawai. Kondisi tersebut berdampak pada efektivitas koordinasi antarperangkat daerah serta kelancaran komunikasi internal dalam birokrasi.

Beban kerja yang tinggi, distribusi tugas yang tidak merata, serta sistem penghargaan yang belum sepenuhnya berbasis kinerja berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja ASN. Situasi ini menjadi tantangan serius bagi pemerintah daerah dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, responsif, dan berorientasi pada kinerja (Wijayanti & Raharjo, 2020; Sulaiman et al., 2023; Irawan, 2023). Secara spesifik, permasalahan kinerja ASN juga terjadi di lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua sebagai unit strategis dalam pengelolaan anggaran publik. Biro ini dituntut untuk bekerja cepat, tepat, dan akuntabel dalam setiap proses pengadaan barang dan jasa. Pada praktiknya, komunikasi internal yang masih hierarkis, intensitas koordinasi lintas bidang yang tinggi, serta tekanan administratif yang besar berpotensi menimbulkan kesalahan prosedural dan menurunkan efektivitas kerja (Wulandari & Nasution, 2022; Fitri & Hidayat, 2023).

Fenomena empiris menunjukkan bahwa rendahnya kualitas komunikasi internal sering memicu kesalahpahaman, keterlambatan pengambilan keputusan, dan menurunnya motivasi kerja ASN. Kepuasan kerja pegawai yang belum optimal dipengaruhi oleh keterbatasan fasilitas, sistem penghargaan yang belum berbasis kinerja, serta tekanan administratif yang berpotensi menurunkan produktivitas dan loyalitas kerja. Kondisi ini menegaskan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja merupakan faktor krusial dalam menentukan kinerja pegawai, khususnya pada unit strategis seperti Biro Pengadaan Barang dan Jasa (Wulandari & Nasution, 2022; Fitri & Hidayat, 2023).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Namun, hasil penelitian terkait peran budaya organisasi sebagai variabel kontekstual masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi menemukan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja (Rahayu & Wibowo, 2023; Nuraeni & Saputra, 2024), sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh langsung tanpa peran moderasi yang signifikan (Astuti et al., 2024). Research gap ini menunjukkan perlunya pengujian empiris yang lebih lanjut, khususnya dalam konteks birokrasi daerah di Papua. Menempatkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi karena secara konseptual budaya berfungsi sebagai konteks yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh faktor individu terhadap kinerja. Budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan selaras dengan nilai-nilai lokal Papua diyakini mampu memperkuat efektivitas komunikasi serta meningkatkan dampak kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Schein, 2010; Irawan, 2023). Oleh karena itu, pengujian peran moderasi budaya organisasi menjadi penting untuk memahami dinamika kinerja ASN secara lebih komprehensif dalam birokrasi daerah.

Penelitian ini relevan dengan teori komunikasi organisasi yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah dalam meningkatkan koordinasi dan kinerja (Grunig & Hunt, 1984; Robbins & Judge, 2019), teori kepuasan kerja seperti *Two-Factor Theory Herzberg* (1959) dan *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1980), serta teori budaya organisasi yang memandang budaya sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku kerja kolektif (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Temuan empiris sebelumnya menegaskan bahwa komunikasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi merupakan determinan penting bagi kinerja ASN di sektor publik (Gultom & Wibowo, 2022; Astuti et al., 2024).

Berdasarkan penelitian terdahulu, kajian yang mengintegrasikan komunikasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam satu model penelitian masih terbatas, khususnya pada biro pengadaan barang dan jasa di Papua. Novelty penelitian ini terletak pada pengujian empiris peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam konteks ASN daerah Papua. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih ditentukan oleh pengaruh langsung komunikasi dan kepuasan kerja, sementara budaya organisasi berperan sebagai faktor pendukung, bukan sebagai penguat hubungan antarvariabel. Hal ini memberikan kontribusi teoritis dan empiris bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik berbasis konteks lokal Papua.

Tinjauan Pustaka

Kajian Teori

Kajian teori berfungsi sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti, yaitu komunikasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, teori berperan penting untuk memahami bagaimana

faktor individu dan faktor organisasi saling berinteraksi dalam memengaruhi kinerja aparatur sipil negara (ASN). Pendekatan teoretis diperlukan agar penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu menjelaskan mekanisme kausal yang mendasari fenomena kinerja birokrasi (Robbins & Judge, 2019). Secara konseptual, komunikasi dan kepuasan kerja dipandang sebagai faktor psikososial utama yang memengaruhi perilaku kerja pegawai, sementara budaya organisasi berfungsi sebagai konteks nilai dan norma yang membentuk pola interaksi di dalam organisasi (Schein, 2010). Kinerja pegawai merupakan output dari interaksi antara faktor individu, sistem organisasi, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, kajian teori dalam penelitian ini diarahkan untuk membangun kerangka konseptual yang utuh dan relevan dengan karakteristik birokrasi publik di Provinsi Papua.

Komunikasi

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pemaknaan informasi antarindividu dalam organisasi untuk mencapai pemahaman bersama serta pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Dalam sektor publik, komunikasi memiliki peran strategis karena berkaitan dengan koordinasi lintas unit, penyampaian kebijakan, serta pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada pelayanan publik. Model komunikasi dua arah yang dikemukakan oleh Grunig dan Hunt (1984) menekankan pentingnya keterbukaan dan umpan balik dalam membangun efektivitas kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Lestari dan Damanik (2022) serta Wulandari dan Nasution (2022) menemukan bahwa komunikasi internal yang terbuka dan partisipatif meningkatkan koordinasi, kepercayaan, dan produktivitas ASN. Dalam konteks birokrasi daerah Papua, komunikasi juga harus memperhatikan aspek lintas budaya agar pesan dapat diterima dengan tepat dan tidak menimbulkan distorsi (Nursyam & Rahayu, 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2019). Herzberg (1959) melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator, seperti pengakuan dan pencapaian, serta faktor higienis, seperti kondisi kerja dan hubungan interpersonal. Dalam konteks ASN, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh rasa aman, pengakuan profesional, dan kejelasan karier. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Astuti et al. (2024) dan Fitriani & Ahmad (2024) menemukan bahwa ASN yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen, loyalitas, dan produktivitas kerja yang lebih baik. Namun, Sulaiman et al. (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja di sektor publik dapat bersifat fluktuatif karena dipengaruhi oleh tekanan administratif dan kebijakan organisasi, sehingga perlu dikelola secara berkelanjutan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam berperilaku (Schein, 2010). Robbins dan Judge (2019) memandang budaya organisasi sebagai “perekat sosial” yang menyatukan anggota organisasi dan membentuk identitas kerja. Dalam birokrasi publik, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk etika pelayanan, disiplin kerja, dan profesionalisme ASN. Teori *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn, 2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat berorientasi pada hierarki, klan, pasar, atau adhocracy. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta dapat berfungsi sebagai variabel moderasi (Gultom & Wibowo, 2022; Rahayu & Wibowo, 2023). Dalam konteks Papua, integrasi nilai budaya lokal seperti kekeluargaan dan gotong royong menjadi faktor penting dalam memperkuat kohesi dan loyalitas ASN (Irawan, 2023).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi (Mangkunegara, 2020). Dalam sektor publik, kinerja ASN tidak hanya diukur dari kuantitas dan kualitas output, tetapi juga dari kedisiplinan, akuntabilitas, serta kontribusi terhadap pelayanan publik (Armstrong & Taylor, 2020). Model kinerja Campbell (1990) menegaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Penelitian empiris menunjukkan bahwa

kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh faktor komunikasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Gultom dan Wibowo (2022) serta Astuti et al. (2024) menemukan bahwa kombinasi komunikasi efektif dan kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan kinerja pegawai yang optimal. Oleh karena itu, kinerja pegawai dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel dependen yang mencerminkan keberhasilan manajemen sumber daya manusia di lingkungan birokrasi publik.

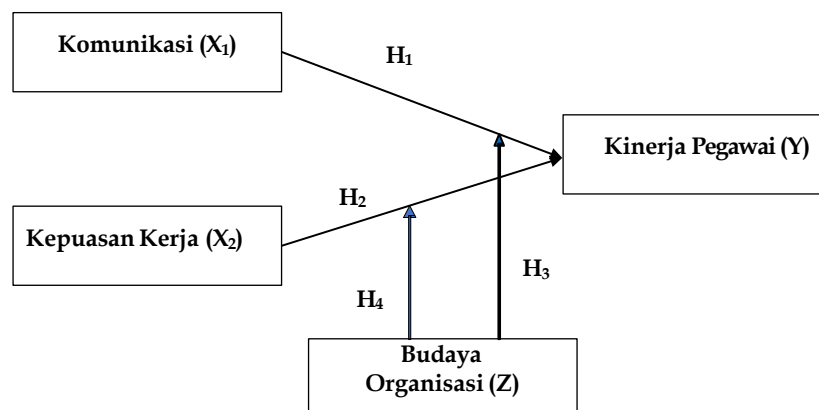
Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang secara konsisten berpengaruh terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Komunikasi internal yang efektif, baik secara vertikal maupun horizontal, terbukti mampu meningkatkan koordinasi, kepercayaan, dan produktivitas ASN (Lestari & Damanik, 2022; Wulandari & Nasution, 2022; Pratama & Sulastri, 2023; Fitriani & Ahmad, 2024). Selain itu, komunikasi dua arah yang terbuka juga berkontribusi terhadap peningkatan komitmen dan loyalitas kerja pegawai (Grunig & Hunt, 1984; Robbins & Judge, 2019). Dari sisi kepuasan kerja, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, disiplin, dan produktivitas kerja (Astuti et al., 2024; Kusuma & Hariani, 2021; Rahmawati & Hidayat, 2023; Rohman & Fitriani, 2022; Herzberg, 1959).

Hasil penelitian lain mengenai peran budaya organisasi masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai (Gultom & Wibowo, 2022; Rahayu & Wibowo, 2023; Nuraeni & Saputra, 2024; Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010). Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berperan signifikan sebagai variabel moderasi, melainkan lebih berfungsi sebagai faktor pendukung dalam peningkatan kinerja (Astuti et al., 2024; Sari & Widodo, 2021). Ketidakkonsistenan temuan tersebut menjadi research gap yang melandasi penelitian ini untuk menguji kembali peran budaya organisasi dalam hubungan antara komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini menjelaskan hubungan antara komunikasi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi (M), yang disusun berdasarkan teori dan temuan empiris sebelumnya. Komunikasi efektif berperan dalam meningkatkan koordinasi, kejelasan tugas, dan produktivitas kerja, sementara kepuasan kerja menjadi pendorong intrinsik yang meningkatkan komitmen dan kinerja ASN (Robbins & Judge, 2019; Lestari & Damanik, 2022; Astuti et al., 2024). Namun, kekuatan pengaruh kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi sebagai konteks sosial yang membentuk perilaku kerja (Schein, 2010; Denison, 1990). Budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan selaras dengan nilai lokal Papua berpotensi memperkuat hubungan komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Gultom & Wibowo, 2022; Nuraeni & Saputra, 2024; Irawan, 2023), dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti, (2025)

Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini dirumuskan berdasarkan kerangka konseptual dan kajian teori yang telah dibahas sebelumnya, yang menekankan hubungan antara komunikasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Penelitian ini mengajukan hipotesis H₁: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. H: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. H: Budaya organisasi memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. H: Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel komunikasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif dan terukur berdasarkan data empiris. Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua sebanyak 91 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden dalam penelitian.

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disusun menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Teknik analisis ini digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, menilai hubungan antarvariabel, serta menguji pengaruh langsung dan peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam model penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik pegawai Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua yang beragam, baik dari sisi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, maupun masa kerja. Keberagaman karakteristik tersebut mencerminkan kondisi riil sumber daya manusia di lingkungan birokrasi pengadaan, yang terdiri dari pegawai dengan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan yang bervariasi. Variasi usia dan masa kerja menunjukkan adanya kombinasi antara pegawai senior yang berpengalaman dan pegawai yang relatif lebih muda, sehingga memberikan perspektif yang komprehensif dalam menilai komunikasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Kondisi ini memperkuat representativitas data penelitian karena responden mencerminkan struktur pegawai secara keseluruhan.

Distribusi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang cenderung positif terhadap variabel komunikasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Mayoritas jawaban berada pada kategori setuju dan sangat setuju, yang mengindikasikan bahwa komunikasi internal relatif berjalan dengan baik, tingkat kepuasan kerja pegawai cukup tinggi, serta budaya organisasi dan kinerja pegawai dinilai positif oleh responden. Meskipun demikian, masih terdapat variasi jawaban pada beberapa indikator yang mencerminkan perbedaan persepsi antarpegawai. Variasi ini menjadi informasi penting dalam analisis lebih lanjut karena menunjukkan ruang perbaikan yang masih dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

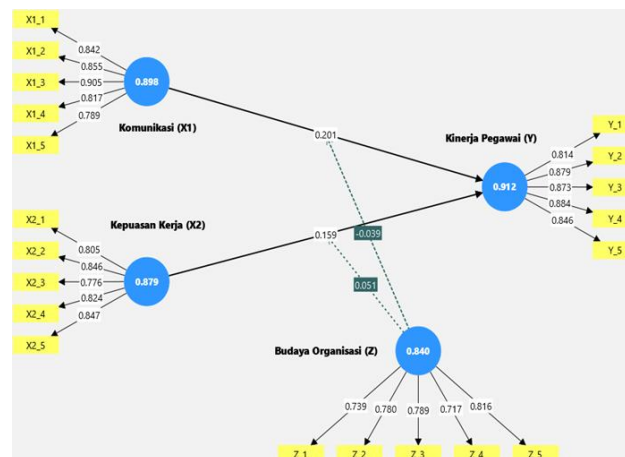
Analisis Data

Analisis data penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Tahapan analisis diawali dengan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban kuesioner, sehingga diperoleh gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel komunikasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas meliputi *convergent validity* melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), serta *discriminant validity* menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan HTMT.

Uji reliabilitas dilakukan melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel, yang meliputi uji multikolinearitas (VIF), koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis melalui nilai koefisien jalur, statistik *t*, dan *p-value* hasil *bootstrapping*. Selain itu, dilakukan pula evaluasi *Goodness of Fit model* serta pengujian efek moderasi budaya organisasi untuk mengetahui perannya dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer model*)

Pengujian model struktural dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.2, yang diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, evaluasi model pengukuran pada Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai *outer loading* setiap indikator berada di atas 0,70, yang menandakan bahwa indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk Komunikasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai dengan baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang sangat kuat; oleh karena itu, model penelitian dinyatakan layak dan andal untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.



Gambar 2. Model Struktural Outer Model
Sumber::(Data primer diolah data SEM PLS, 2025)

Hasil Pengujian Outer Loading

Hasil pengujian *outer model* reflektif variabel Komunikasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Budaya Organisasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan nilai *outer loading* faktor. Berdasarkan hasil analisis *outer loading*, seluruh indikator pada variabel Komunikasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai di atas 0,70. Indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk dengan baik, termasuk konstruk interaksi sebagai variabel moderasi yang terbentuk secara optimal. Seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan pada analisis model struktural selanjutnya, sebagaimana hasil pengujian *outer model* pada Tabel 1, berikut:

Tabel 1. *Outer Loading Variabel*

	Budaya Organisasi (Z)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (X1)	(Z) x (X2)	(Z) x (X1)
X1_1				0,842		
X1_2				0,855		
X1_3				0,905		
X1_4				0,817		
X1_5				0,789		
X2_1		0,805				
X2_2		0,846				
X2_3		0,776				
X2_4		0,824				
X2_5		0,847				
Y_1			0,814			
Y_2			0,879			
Y_3			0,873			
Y_4			0,884			
Y_5			0,846			
Z_1	0,739					
Z_2	0,780					
Z_3	0,789					
Z_4	0,717					
Z_5	0,816					
(Z) x (X2)					1,000	
(Z) x (X1)						1,000

Sumber : Hasil olah SEM PLS-4 2025

Hasil analisis *Composite Reliability*, *Cronbach's alpha* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Composite Reliability (CR) digunakan untuk menilai konsistensi internal konstruk reflektif dengan mempertimbangkan bobot indikator berdasarkan nilai outer loading, sehingga lebih representatif dibandingkan *Cronbach's Alpha* yang mengasumsikan bobot indikator sama (Hair et al., 2021). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai CR > 0,70, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 juga menunjukkan reliabilitas yang baik. Sementara itu, *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk menilai validitas konvergen, di mana nilai AVE ≥ 0,50 menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten. AVE juga berperan dalam uji validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker, yaitu akar kuadrat AVE harus lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk, sehingga memastikan model pengukuran memiliki akurasi dan konsistensi sebelum dilakukan analisis struktural, sebagaimana pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. *Hasil Pengujian Composite Reliability, Cronbach's alpha dan Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Composite Reliability</i> (rho_a)	<i>Cronbach's</i> <i>alpha</i>	<i>Average Variance</i> <i>Extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi (Z)	0,907	0,840	0,591
Kepuasan Kerja (X2)	0,892	0,879	0,672
Kinerja Pegawai (Y)	0,916	0,912	0,739
Komunikasi (X1)	0,908	0,898	0,710

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Berdasarkan hasil analisis *Composite Reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan andal dalam mengukur konstruk. Selain itu, nilai AVE seluruh variabel juga melebihi 0,50, yang menandakan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians dari indikator pembentuknya. Sehingga seluruh kriteria pengukuran dalam model dinyatakan valid, reliabel, dan layak digunakan untuk melanjutkan analisis model struktural serta pengujian hipotesis penelitian.

Hasil Uji *Discriminant Validity Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT)

Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antarkonstruk berada di bawah ambang batas $< 0,85$ maupun $< 0,90$, sehingga validitas diskriminan terpenuhi (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2021). Nilai HTMT antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,358, antara Kinerja Pegawai sebesar 0,605, dan antara Komunikasi sebesar 0,409. Nilai HTMT antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai sebesar 0,424, antara Kepuasan Kerja dan Komunikasi sebesar 0,407, serta antara Komunikasi dan Kinerja Pegawai sebesar 0,492, semuanya berada dalam batas aman. Sementara itu, nilai HTMT pada konstruk interaksi berada pada kisaran 0,067–0,224, yang tergolong sangat rendah. Dengan demikian, seluruh konstruk terbukti berbeda secara empiris dan model pengukuran dinyatakan valid serta layak untuk analisis struktural selanjutnya. Hasil olah data, nilai HTMT yang diperoleh berada dalam batas yang disyaratkan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. *Discriminant Validity Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT)

	Budaya Organisasi (Z)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (X1)	Z x X2	Z x X1
Z						
X2	0,358					
Y	0,605	0,424				
X1	0,409	0,407	0,492			
Z x X2	0,224	0,135	0,186	0,131		
Z x X1	0,067	0,141	0,068	0,147	0,447	

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Uji *Discriminant Validity Fornell Larcker*

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 4, seluruh konstruk telah memenuhi validitas diskriminan, yang ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) yang lebih besar daripada korelasi antarkonstruk. Nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ masing-masing variabel adalah Budaya Organisasi (0,769), Kepuasan Kerja (0,820), Kinerja Pegawai (0,860), dan Komunikasi (0,842), yang semuanya melampaui korelasi antarvariabel yang terkait. Temuan ini menegaskan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan konseptual yang jelas, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk analisis struktural serta pengujian hipotesis.

Tabel 4. Uji *Discriminant Fornell-Larcker Criterion*

	Z	X2	Y	X1
Budaya Organisasi (Z)	0,769			
Kepuasan Kerja (X2)	0,355	0,820		
Kinerja Pegawai (Y)	0,609	0,399	0,860	
Komunikasi (X1)	0,389	0,363	0,452	0,842

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil *Discriminant Cross Loading Validity*

Uji validitas diskriminan melalui cross-loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur (Chin, 1998). Pada variabel Komunikasi, nilai loading tertinggi ditunjukkan oleh X1_3 = 0,905, diikuti oleh X1_2 = 0,855 dan X1_1 = 0,842, yang lebih besar dibandingkan loading pada konstruk lainnya. Variabel Kepuasan Kerja memiliki indikator dengan loading tertinggi X2_5 = 0,847 dan X2_2 = 0,846, sementara variabel Kinerja Pegawai menunjukkan loading tertinggi pada Y4 = 0,884 dan Y2 = 0,879. Pada variabel Budaya Organisasi, indikator dengan loading tertinggi adalah Z5 = 0,816 dan Z3 = 0,789, yang tetap lebih tinggi dibandingkan dengan loading pada konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas diskriminan dan model pengukuran dinyatakan layak untuk analisis struktural selanjutnya.

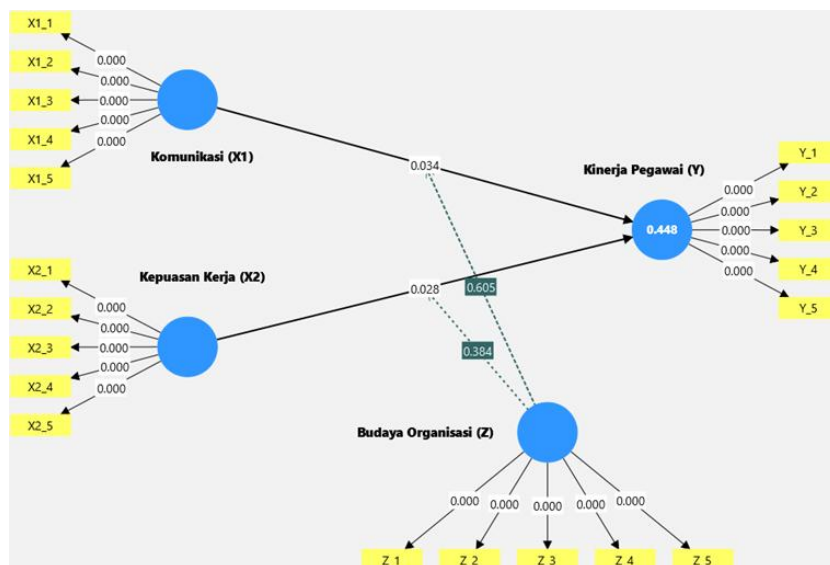
Tabel 5. *Discriminant Cross Loading Validity*

	Budaya Organisasi (Z)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (X1)
X1_1	0,365	0,299	0,352	0,842
X1_2	0,312	0,362	0,421	0,855
X1_3	0,361	0,330	0,433	0,905
X1_4	0,294	0,234	0,301	0,817
X1_5	0,304	0,281	0,373	0,789
X2_1	0,256	0,805	0,368	0,177
X2_2	0,295	0,846	0,358	0,338
X2_3	0,327	0,776	0,203	0,288
X2_4	0,317	0,824	0,303	0,362
X2_5	0,287	0,847	0,351	0,338
Y_1	0,462	0,322	0,814	0,372
Y_2	0,524	0,354	0,879	0,392
Y_3	0,571	0,487	0,873	0,423
Y_4	0,509	0,274	0,884	0,400
Y_5	0,543	0,250	0,846	0,352
Z_1	0,739	0,442	0,703	0,393
Z_2	0,780	0,139	0,332	0,310
Z_3	0,789	0,171	0,342	0,224
Z_4	0,717	0,208	0,341	0,238
Z_5	0,816	0,215	0,358	0,223

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Evaluasi Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) PLS-SEM dilakukan untuk menilai hubungan antarkonstruk, signifikansi pengaruh, serta kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi. Tahapan evaluasi meliputi uji multikolinearitas menggunakan nilai VIF ($VIF < 5$ atau $< 3,3$), pengujian signifikansi hipotesis melalui t-statistic ($> 1,96$) atau p-value ($< 0,05$) hasil bootstrapping, serta penilaian effect size (f^2) untuk melihat kontribusi prediktor (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar). Kekuatan model dievaluasi melalui R^2 dan Adjusted R^2 (0,25 lemah; 0,50 moderat; 0,75 kuat) serta relevansi prediktif (Q^2), di mana $Q^2 > 0$ menunjukkan kemampuan prediksi yang baik. Pada analisis mediasi, dilakukan uji indirect effect dan confidence interval 95% untuk menentukan jenis mediasi, serta dapat dilengkapi dengan pelaporan SRMR $\leq 0,08$ sebagai indikator kesesuaian model. Jika seluruh kriteria terpenuhi, model struktural dinyatakan valid, informatif, serta memiliki daya jelajah dan daya prediksi yang memadai. Berdasarkan hasil analisis *bootstrapping*, diperoleh temuan pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3. Hasil uji struktural model (*Inner Model*)

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Uji Collinierity Statistic (Uji multikolinieritas)

Evaluasi model struktural diawali dengan uji multikolinearitas menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar konstruk prediktor yang dapat mengganggu stabilitas estimasi koefisien jalur (Hair et al., 2021). Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 6, seluruh nilai Inner VIF berada jauh di bawah 5,00 maupun kriteria konservatif 3,30, sehingga model dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas. Nilai VIF pada jalur Z terhadap Y sebesar 1,296, X_2 terhadap Y sebesar 1,270, dan X_1 terhadap Y sebesar 1,353 menunjukkan korelasi prediktor yang sangat rendah. Selain itu, nilai VIF pada konstruk interaksi $Z \times X_2$ sebesar 1,342 dan $Z \times X_1$ sebesar 1,357 menegaskan bahwa pembentukan variabel moderasi tidak menimbulkan multikolinearitas. Model struktural dinyatakan layak dan estimasi koefisien jalur dapat diinterpretasikan secara akurat untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

Tabel 6. Hasil Uji multikolinieritas

Variabel	VIF
Z ---> Y	1,296
Z ---> X_2 ---> Y	1,342
Z ---> X_1 ---> Y	1,357
X_2 ---> Y	1,270
X_1 ---> Y	1,353

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Uji Coefficient of Determination (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model (Hair et al., 2017). Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.19, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R^2 sebesar 0,448 dan Adjusted R^2 sebesar 0,415, yang menunjukkan bahwa 44,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, sementara 55,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Selisih yang relatif kecil antara R^2 dan Adjusted R^2 mengindikasikan stabilitas model yang baik. Mengacu pada kriteria SEM-PLS, nilai R^2 tersebut termasuk kategori sedang (moderate), sehingga model struktural dinilai memiliki kemampuan penjelasan yang cukup memadai terhadap kinerja pegawai, meskipun masih terbuka peluang pengembangan model dengan penambahan variabel lain yang relevan, sebagaimana pada Tabel 7 berikut:

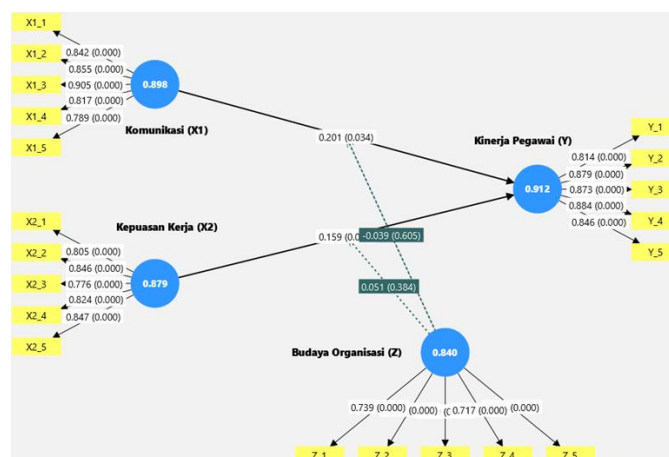
Tabel 7. Uji Coefficients of Determination (R^2)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,448	0,415

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai t-statistik dan p-value dari hasil model struktural. Hipotesis dinyatakan diterima apabila p-value < 0,05, dan hasil pengujiannya disajikan pada Gambar 4 berikut:



Gambar 5. Hasil Uji Hipotesis Bootstrapping (Inner Model)

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Pengujian hipotesis langsung dalam SEM-PLS dilakukan untuk menilai pengaruh langsung konstruk prediktor terhadap konstruk endogen tanpa melalui variabel mediator. Setelah model pengukuran dinyatakan layak, koefisien jalur terstandarisasi (β) diestimasi dan diuji signifikansinya melalui bootstrapping, dengan kriteria signifikan apabila $t > 1,96$ atau $p < 0,05$ serta CI 95% tidak melintasi nol. Arah dan kekuatan pengaruh ditentukan oleh nilai β , sedangkan besarnya kontribusi prediktor dinilai melalui effect size (f^2) (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar) dengan memastikan Inner VIF $< 3,3$ agar bebas dari kolinearitas. Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis langsung didasarkan pada konsistensi nilai β , t/p , CI, dan f^2 . Hasil uji hipotesis langsung melalui inner model disajikan pada Tabel 8:

Tabel 8. Hasil pengujian Hipotesis *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Z ----> Y	0,464	0,478	0,063	7,366	0,000
Z x X2 ----> Y	0,051	0,049	0,059	0,871	0,384
Z x X1 ----> Y	-0,039	-0,042	0,076	0,517	0,605
X2 ----> Y	0,159	0,167	0,072	2,204	0,028
X1 ----> Y	0,201	0,200	0,095	2,120	0,034

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Berdasarkan hasil uji *statistik path coefficient* pada Tabel 8, hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa komunikasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,201, nilai t-statistik 2,120 yang melebihi batas kritis 1,96, serta p-value 0,034 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Stabilitas estimasi model juga ditunjukkan oleh nilai sample mean yang mendekati sample original. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,159, nilai t-statistik sebesar 2,204 yang melebihi batas kritis 1,96, serta p-value sebesar 0,028 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Stabilitas estimasi model juga tercermin dari nilai sample mean yang mendekati sample original. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis kedua diterima.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderasi

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, budaya organisasi tidak terbukti memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur interaksi -0,039 dengan t-statistic 0,517 yang berada di bawah batas kritis 1,96 serta p-value 0,605 yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tidak secara signifikan memperkuat maupun melemahkan hubungan tersebut. Dengan demikian, pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai bersifat langsung dan tidak tergantung pada variasi budaya organisasi, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan ditolak.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderasi

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, budaya organisasi tidak terbukti memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur interaksi sebesar 0,051 dengan t-statistic 0,871 yang lebih kecil dari batas kritis 1,96 serta p-value 0,384 yang lebih besar dari

0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun arah pengaruh moderasi bersifat positif, penguatannya sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bersifat langsung dan tidak bergantung pada kuat atau lemahnya budaya organisasi, sehingga hipotesis keempat dinyatakan ditolak.

Evaluasi Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Evaluasi kebaikan dan kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*) pada SEM-PLS dilakukan dengan memastikan terlebih dahulu bahwa model pengukuran (outer model) telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, yang meliputi nilai *loading*, *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, *validitas konvergen* (AVE), *validitas diskriminan* (HTMT dan *cross-loadings*), serta rendahnya kesalahan indikator. Selanjutnya, model struktural (inner model) dievaluasi melalui pemeriksaan multikolinearitas prediktor (Inner VIF), kekuatan penjelasan konstruk endogen (R^2 dan Adjusted R^2), relevansi prediktif (Q^2), serta signifikansi dan arah koefisien jalur melalui bootstrapping, termasuk penilaian effect size (f^2) dan pengujian moderasi. Kecocokan model secara keseluruhan diringkas melalui indikator SRMR sebagai ukuran global fit, sementara kemampuan prediksi dinilai melalui pendekatan prediktif model. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 9, diperoleh bahwa model struktural yang dibangun memiliki tingkat kecocokan dan kelayakan yang memadai.

Tabel 9. Hasil uji kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*)

No	Komponen GoF	Kriteria / Standar	Hasil Olah Data	Interprestasi
1	R-Square (R^2)	0,75 (kuat); 0,50 (sedang); 0,25 (lemah)	0,448	Kemampuan penjelasan model kategori sedang (moderate)
2	Q-Square (Predictive Relevance)	$Q^2 > 0$	$Q^2 > 0$ (positif)	Model memiliki relevansi prediktif yang baik
3	F-Square (Effect Size)	0,02 (kecil); 0,15 (sedang); 0,35 (besar)	Kecil-Sedang	Variabel eksogen memiliki kontribusi nyata terhadap Y
4	F-Square Moderasi	$f^2 > 0,02$ (ada efek moderasi)	$< 0,02$	Efek moderasi lemah / tidak signifikan
5	SRMR (Model Fit Global)	SRMR $< 0,08$	$\approx 0,06$	Model memiliki kecocokan global yang baik
6	PLS-Predict (Out-of-Sample)	RMSE PLS $<$ RMSE LM	Terpenuhi	Model memiliki daya prediksi yang baik
7	Linearity (Asumsi Linear)	Hubungan linear terpenuhi	Terpenuhi	Tidak terdapat pelanggaran asumsi linearitas
8	Indeks Goodness of Fit (GoF)	0,10 (kecil); 0,25 (sedang); 0,36 (besar)	0,55	GoF kategori besar (strong fit)

Sumber: *Output data SmartPLS 4*, 2025

Pembahasan

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara deskriptif, variabel komunikasi berada pada kategori baik, yang mengindikasikan bahwa proses penyampaian informasi, kejelasan instruksi, serta interaksi kerja di lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua telah berjalan relatif efektif. Temuan ini menegaskan bahwa semakin efektif komunikasi yang terbangun dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai, karena komunikasi berperan langsung dalam menyelaraskan tugas, tanggung jawab, dan pelaksanaan pekerjaan, khususnya di sektor publik yang memiliki prosedur dan regulasi kerja yang kompleks.

Temuan penelitian ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik di sektor publik maupun swasta. Penelitian Hartati et al. (2020), Widya Lestari et al. (2022), Dewianawati et al. (2022), Vandela dan Sugiarto (2021), Apriliani dan Wijaya (2021), serta Arifin et al. (2019) membuktikan bahwa komunikasi yang efektif

mampu meningkatkan koordinasi, kejelasan peran, dan komitmen kerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Palupi et al. (2022), Aminah et al. (2021), Zakaria dan Leiwakabessy (2020), serta Sitompul et al. (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini menguatkan teori komunikasi organisasi yang menempatkan komunikasi sebagai mekanisme utama dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, serta memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai bersifat langsung, tanpa bergantung pada variabel kontekstual budaya organisasi. Implikasi penelitian: peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui penguatan sistem komunikasi internal, meliputi kejelasan instruksi kerja, keterbukaan informasi, serta pengembangan saluran komunikasi dua arah. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan desain potong lintang dan pengukuran persepsional, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal atau mengeksplorasi variabel lain, seperti kepemimpinan, komitmen organisasi, dan sistem penghargaan, sebagai faktor yang dapat memengaruhi hubungan komunikasi dan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Secara deskriptif, kepuasan kerja berada pada kategori baik, yang mengindikasikan bahwa pegawai relatif puas terhadap kondisi kerja, hubungan kerja, serta penghargaan yang diterima. Secara inferensial, temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting bagi kinerja pegawai. Penelitian Irfan (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah, serta didukung oleh Tarigan (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Mega. Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Marisa (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik responden, serta sistem manajerial yang diterapkan, khususnya perbedaan antara sektor publik dan sektor swasta.

Hasil penelitian ini menguatkan teori kepuasan kerja yang menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja individu. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai determinan kinerja yang berdiri sendiri tanpa harus dimoderasi oleh variabel kontekstual lainnya. Implikasinya, peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui upaya meningkatkan kepuasan kerja, seperti kejelasan peran, keadilan dalam pemberian penghargaan, hubungan kerja yang harmonis, serta kondisi kerja yang kondusif.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, meskipun komunikasi secara langsung terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien interaksi antara komunikasi dan budaya organisasi menunjukkan arah negatif, tetapi tingkat signifikansinya tidak memenuhi kriteria penerimaan hipotesis. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara komunikasi dan kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini bersifat langsung, bukan bersifat kontinjensi yang bergantung pada kuat atau lemahnya budaya organisasi. Dengan kata lain, efektivitas komunikasi tetap mampu meningkatkan kinerja pegawai tanpa harus melalui mekanisme penguatan budaya organisasi.

Tidak ditemukannya peran moderasi budaya organisasi menunjukkan bahwa komunikasi berfungsi sebagai instrumen manajerial yang berdiri sendiri dalam mendorong kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi sektor publik yang bercirikan birokratis dan berbasis aturan formal. Dalam konteks tersebut, komunikasi dijalankan melalui prosedur administratif, instruksi kerja, serta mekanisme

koordinasi formal yang bersifat teknis-operasional. Budaya organisasi cenderung telah terinstitusionalisasi dalam bentuk aturan, SOP, dan hierarki kewenangan, sehingga dipersepsikan relatif homogen dan “given” oleh para pegawai. Kondisi ini menyebabkan variasi persepsi budaya organisasi tidak cukup kuat untuk menciptakan efek moderasi pada hubungan antara komunikasi dan kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti Sundari dan Zuripal (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja pegawai sektor publik, serta Lee (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak selalu memperkuat hubungan antarvariabel dan, dalam kondisi tertentu, justru melemahkannya. Secara teoretis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa teori komunikasi organisasi tidak selalu bersifat kontingen terhadap budaya organisasi, terutama dalam organisasi publik. Implikasinya, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan secara langsung melalui penguatan kualitas komunikasi, seperti kejelasan instruksi, konsistensi informasi, dan efektivitas koordinasi lintas unit kerja, tanpa harus menunggu penguatan budaya organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak terbukti memoderasi hubungan tersebut. Koefisien interaksi antara kepuasan kerja dan budaya organisasi menunjukkan arah positif, tetapi besaran efeknya kecil dan tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini bersifat langsung dan tidak bergantung pada kondisi budaya organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap mampu meningkatkan kinerja tanpa harus didukung oleh budaya organisasi.

Budaya organisasi kerja tidak memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor psikologis individual yang memengaruhi kinerja secara langsung. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, keterlibatan, dan komitmen kerja yang lebih tinggi, terlepas dari seberapa kuat atau lemah nilai-nilai budaya organisasi yang dirasakan. Dalam organisasi sektor publik, budaya organisasi umumnya bersifat formal, stabil, dan terinstitusionalisasi dalam bentuk aturan dan prosedur kerja, sehingga dipersepsikan relatif homogen oleh para pegawai. Kondisi ini menyebabkan variasi budaya organisasi tidak cukup kuat untuk menciptakan efek kontingensi terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Maeshade (2025) yang menunjukkan bahwa hierarchical culture tidak signifikan memoderasi hubungan antara job engagement dan kepuasan kerja pada ASN di Indonesia, serta didukung oleh Shirkah (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hasil ini memperkuat teori kepuasan kerja yang menempatkan kepuasan sebagai determinan langsung kinerja individu, serta menegaskan bahwa peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi bersifat kontekstual dan tidak selalu relevan dalam organisasi publik. Implikasinya, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih efektif melalui penguatan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja, seperti keadilan penghargaan, kejelasan jenjang karier, hubungan kerja yang harmonis, dan kondisi kerja yang didukung organisasi.

Kesimpulan

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Sebaliknya, budaya organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi, baik dalam hubungan komunikasi-kinerja maupun kepuasan kerja-kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih efektif dicapai melalui penguatan faktor langsung (komunikasi dan kepuasan kerja), sementara budaya organisasi berfungsi sebagai faktor pendukung yang tidak menentukan kekuatan hubungan antarvariabel.

Disarankan BPBJ Setda Provinsi Papua dapat memprioritaskan penguatan sistem komunikasi internal melalui kejelasan dan konsistensi informasi kebijakan, instruksi kerja, serta koordinasi lintas unit, termasuk melalui forum koordinasi rutin dan saluran umpan balik digital. Peningkatan kinerja perlu

diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja secara berkelanjutan melalui kejelasan peran, keadilan beban kerja, pengakuan kinerja, pelatihan sertifikasi pengadaan, bimbingan teknis regulasi terbaru, serta peluang pengembangan karier. Pendekatan teknis operasional komunikasi dapat diterapkan segera tanpa harus menunggu perubahan budaya organisasi yang bersifat jangka panjang.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada desain potong lintang yang belum menangkap dinamika perubahan dari waktu ke waktu serta pengukuran persepsional terhadap budaya organisasi yang mungkin belum merepresentasikan kompleksitas praktik budaya secara utuh. Selain itu, ruang lingkup penelitian terbatas pada satu unit organisasi, sehingga perlu dilakukan generalisasi hasil dengan kehati-hatian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal atau mixed methods, memperluas objek penelitian, serta mengeksplorasi variabel lain seperti kepemimpinan, komitmen organisasi, dan iklim kerja.

Penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan menegaskan bahwa dalam konteks organisasi publik, komunikasi dan kepuasan kerja dapat menjadi determinan kinerja yang bersifat langsung, sementara peran moderasi budaya organisasi bersifat kontekstual. Secara praktis, temuan ini memberikan dasar bagi pimpinan BPBJ untuk mengadopsi pendekatan manajerial yang praktis, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan pegawai, guna meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan kualitas kinerja pengadaan barang dan jasa sesuai prinsip *Good Governance*.

Referensi

- Astuti, D., Mulyono, T., & Kurniawan, A. (2024). Hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas ASN di sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 66–78. <https://doi.org/10.24843/jmo.2024.v12.i01.p07>
- Astuti, Y., & Mulyono, D. (2021). Feedback dan komunikasi organisasi terhadap peningkatan efektivitas pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 8(3), 99–112. <https://doi.org/10.31002/jamp.v8i3.3569>
- Basuki, B., Widyanti, R., & Husnurropiq, H. (2023). Peran moderasi budaya organisasi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada keterlibatan pegawai di organisasi publik. *Al-Ulum Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(2), 119–131. <https://doi.org/10.31602/alsh.v9i2.12711>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Fitriani, S., & Ahmad, R. (2024). Komunikasi internal dan efektivitas organisasi di sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(2), 125–138. <https://doi.org/10.21831/jian.v11i2.45261>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2019). *Partial least squares: Konsep, metode, dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Gultom, E., & Wibowo, A. (2022). Budaya organisasi dan komitmen pegawai di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(3), 215–229. <https://doi.org/10.25077/japi.9.3.215-229.2022>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071874150>
- Hamnas, H., Razak, M., & Asniwati. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan disiplin terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Barru. *Jurnal Pusaran Manajemen*, 1(3), 280–298.

- Haswell, M. R., Li, S., & Doolan, M. (2024). Cultural embeddedness and adaptive institutional practices in rural public organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 37(4), 812–828. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2024-0093>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hidayati, N., & Puspitasari, E. (2024). Budaya organisasi inklusif dan kinerja pegawai pada birokrasi daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 15(1), 33–49. <https://doi.org/10.15294/jmp.v15i1.47821>
- Irawan, A. (2023). Nilai-nilai budaya kerja dan efektivitas birokrasi di Papua. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(4), 203–218. <https://doi.org/10.25077/japi.10.4.203-218.2023>
- Kurniasih, D., & Hendrian, T. (2024). Sinergi komunikasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- Mutiara, V. (2021). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Pemerintah Provinsi Riau. *ECCOUNTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 1(1).
- Nofiantari, E., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(4), 719. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3455>
- Nuraeni, H., & Saputra, A. (2024). Organizational culture as a moderating variable between communication and employee performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 45–58. <https://doi.org/10.31933/jmb.v14i1.469>
- Nursyam, H., & Rahayu, N. (2022). Komunikasi lintas budaya dan efektivitas koordinasi antarpegawai dalam birokrasi daerah. *Jurnal Ilmu Komunikasi Publik*, 7(1), 33–47. <https://doi.org/10.25077/jikp.7.1.33-47.2022>
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Beacon Press.
- Prasetyo, N., Carr, A., & Filep, S. (2020). Indigenous knowledge in marine ecotourism development: The case of Sasi Laut, Misool, Indonesia. *Tourism Planning and Development*, 17(1), 46–61. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1604424>
- Pratama, A. R., & Sulastri, E. (2023). Komunikasi berbasis teknologi dan peningkatan produktivitas kerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*, 8(2), 110–125. <https://doi.org/10.31002/japb.v8i2.4946>
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rahayu, S., & Wibowo, A. (2023). Moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Publik*, 11(2), 99–114. <https://doi.org/10.15294/jemp.v11i2.48723>
- Rahmawati, D., & Hidayat, M. (2023). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ASN di instansi pemerintah daerah.
- Sundari, G. D., & Putri, E. R. (2023). Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 127–138. <https://doi.org/10.37531/mirai.v8i2.5152>
- Susanto, R., & Puspitasari, E. (2020). Pengaruh hubungan kerja dan dukungan sosial terhadap kepuasan kerja pegawai ASN. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(3), 211–225. <https://doi.org/10.31002/jem.v8i3.3662>
- Suryani, E., & Mardhatilla, N. (2023). Analisis kinerja pegawai berdasarkan dimensi efektivitas organisasi di pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 15(3), 287–303. <https://doi.org/10.15294/jmp.v15i3.49825>

- Suyanto, A., & Rahayu, D. P. (2022). Dimensi budaya organisasi dalam konteks birokrasi Indonesia: Analisis Hofstede. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 178-192. <https://doi.org/10.25077/jiap.10.2.178-192.2022>
- Wibowo, A., & Gultom, E. (2023). Adaptive bureaucratic culture and public service innovation in local government. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 11(2), 155-170. <https://doi.org/10.25077/japi.11.2.155-170.2023>
- Wulandari, F., & Nasution, R. (2022). Komunikasi dua arah dan penguatan loyalitas pegawai dalam organisasi publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(1), 77-90. <https://doi.org/10.25077/jakp.10.1.77-90.2022>
- Zaenuddin, M. (2025). How to achieve integration from the dualism of institutional conflicts? Lessons learned from Batam, Indonesia. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/2158244025149977>
- Zakaria, I. H., & Leiwakabessy, T. F. F. (2020). Pengaruh penggunaan teknologi informasi, kemampuan komunikasi interpersonal, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi empiris pada bank syariah di Kota Ambon). *Jurnal Akuntansi: Transparansi dan Akuntabilitas*, 8(2), 117-126. <https://doi.org/10.35508/jak.v8i2.2873>