

**KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MEDIASI KOMUNIKASI INTERNAL
(Studi Kasus Pada Pengadilan Agama Surakarta)**

TESIS



**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si) Program Studi Magister Ilmu Manajemen
Universitas Islam Batik Surakarta**

Disusun Oleh :

**FAKAR NUR HALIM
NPM. 2024P20049**

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA

2026

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : FAKAR NUR HALIM

NPM : 2024P20049

Judul Tesis : Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Dengan Mediasi Komunikasi Internal (Studi Kasus Pada
Pengadilan Agama Surakarta)

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E., M.M. (Pembimbing 1)		12/8-26
Dr. Hj. Sudarwati, S.E., M.M. (Pembimbing 2)		12-8-2026

DISAHKAN PIMPINAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Suhendro, S.E., M.Si. (Dekan Fakultas Ekonomi)		13/8 2026
Dr. Hj. Sudarwati, S.E., M.M. (Kaprodi Magister Ilmu Manajemen)		12-8-2026
Tanggal Lulus	6 AGUSTUS 2026	
Nomor Register	4023/ KPTS/ UT/ MM UNIBA/ VIII/ 2026	

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : FAKAR NUR HALIM

NPM : 2024P20049

Judul Tesis : Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Dengan Mediasi Komunikasi Internal (Studi Kasus Pada
Pengadilan Agama Surakarta)

TELAH DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E., M.M. (Penguji 1)		12/8 - 2026
Dr. Hj. Sudarwati, S.E., M.M. (Penguji 2)		12-8-2026
Dr. Sarsono, S.E., M.Si. (Penguji 3)		14/8 . 2026

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : FAKAR NUR HALIM

NPM : 2024P20049

Judul Tesis : Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Dengan Mediasi Komunikasi Internal (Studi Kasus Pada
Pengadilan Agama Surakarta)

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surakarta, Agustus 2026



(Fakar Nur Halim)

MOTTO

"Jangan menjelaskan tentang dirimu kepada siapa pun, karena yang menyukaimu tidak butuh itu, dan yang membencimu tidak percaya itu"

(Ali bin Abi Thalib)

"Cara kita berkomunikasi dengan orang lain dan dengan diri sendiri pada akhirnya menentukan kualitas hidup kita."

(Tony Robbins)

Setiap orang memiliki rasa takut dalam dirinya. Semua tergantung pada apa yang mereka lakukan dengan rasa takut tersebut. Itulah yang membedakan seorang pahlawan dan pengecut.

(Troy Waters)

Kepercayaan diri bukan hanya untuk diri sendiri, melainkan juga untuk orang yang telah percaya pada kemampuan diri kita.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia dan kemudahan yang senantiasa kebersamai setiap langkah sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Karya ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa mengiringi langkahku dengan limpahan doa, kasih sayang, dukungan moral, serta menjadi sumber kekuatan dalam menyelesaikan setiap proses perjalanan Pendidikan yang kutempuh. Terimakasih atas segala curahan cinta, semangat dan kasih sayang yang tidak pernah pupus;
2. Istriku tercinta Sulistyorini Nh yang selalu memberikan dukungan semangat dengan penuh kasih sayang, kesabaran serta selalu mengiringi setiap langkahku dengan untaian doa terbaik sehingga studi ini dapat terselesaikan dengan penuh tanggung jawab;
3. Trio A kruil tersayang Aiko, Astagina dan Arumi yang selalu menjadi penyemangat Biu dengan semua keceriaan kalian. Semangat kalian menjadi pengobar motivasi Biu untuk selalu memberikan yang terbaik. Jadilah anak yang sholehah, selalu semangat untuk belajar dan senantiasa memberikan manfaat dimanapun berada;
4. Bapak dan ibu mertua, kakak, adik-adikku serta semua keluarga tercinta yang selalu memberikan motivasi, perhatian, dan dukungan doa terbaik.
5. Yunda Anis dan Kang Us, teman belajar dan bercerita yang saling mengingatkan serta menguatkan untuk menyelesaikan studi ini tepat waktu;
6. Teman-teman Kesekretariatan terimakasih atas maidonya, semua bantuan, kekompakan, dukungan dan semangatnya;
7. Pimpinan dan seluruh rekan kerja Pengadilan Agama Surakarta, terimakasih segala atas bantuan, doa dan dukungannya dalam penyusunan tesis ini.
8. Segenap Civitas Akademika dan Tenaga Kependidikan Universitas Islam Batik Surakarta, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, arahan, bimbingan, serta bantuannya dalam proses penyusunan tesis ini;

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat segala rahmat, karunia, dan pertolongan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komunikasi Internal (Studi Kasus Pada Pengadilan Agama Surakarta)” dengan baik.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana, Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Universitas Islam Batik Surakarta. Penyusunan tesis ini dapat terselesaikan tidak terlepas dari doa, bimbingan, arahan, koreksi dan saran dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih yang mendalam kepada :

1. Ipman Muhammad Iqbal, S.Ag., S.P., M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dalam menempuh pendidikan Magister sampai selesai;
2. Dr. Suhendro, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta, yang telah memberikan izin serta dukungan selama penulis menempuh pendidikan dan melaksanakan penelitian;
3. Dr. Hj. Sudarwati, S.E., M.M., selaku Kepala Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta dan sekaligus selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan dan terus menyemangati penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis dan program magister ini;
4. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing I saya menyampaikan rasa hormat, terimakasih dan penghargaan yang tulus atas kesediannya untuk meluangkan waktu dalam membimbing, mengarahkan, menasihati serta memberikan semangat dan mendukung penuh dalam proses penyelesaian tesis ini;

5. Drs. H. Tubagus Masrur, S.H., selaku Ketua Pengadilan Agama Surakarta yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Pengadilan Agama Surakarta demi menunjang penulisan tesis ini;
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana, Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dalam proses belajar selama menumpuh pendidikan magister ini;
7. Teman-teman Magister, Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta Angkatan 39, terimakasih atas masukan, diskusi serta motivasi yang membangun dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan dan saran yang bersifat membangun sebagai bahan perbaikan dan penyempurnaan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Surakarta, Agustus 2026

Penulis



(Fekar Nur Halim)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
<i>ABSTRACT</i>	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Batasan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9
1. Manfaat Teoritis	9
2. Manfaat Praktis	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Kinerja Pegawai	11
1. Pengertian Kinerja	11
2. Jenis Kinerja	11
3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	12
4. Indikator Kinerja	13

B. Komunikasi Internal.....	14
1. Pengertian Komunikasi Internal.....	14
2. Jenis Komunikasi Internal.....	15
3. Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Internal	16
4. Indikator Komunikasi Internal	17
C. Kompetensi	17
1. Pengertian Kompetensi	17
2. Jenis Kompetensi.....	18
3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi	19
4. Indikator Kompetensi.....	20
D. Lingkungan Kerja	21
1. Pengertian Lingkungan Kerja.....	21
2. Jenis Lingkungan Kerja.....	22
3. Faktor Yang Menunjang Lingkungan Kerja	22
4. Indikator Lingkungan Kerja	23
E. Penelitian Yang Relevan.....	24
F. Kerangka Penelitian	31
G. Hipotesa	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
A. Jenis Penelitian	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
C. Populasi dan Sampel	37
1. Populasi.....	37
2. Sampel.....	37
D. Teknik Sampling	37
E. Sumber Data	38
1. Data Primer	38
2. Data Sekunder	38
F. Variabel Penelitian	38
G. Teknik Pengumpulan Data	39
1. Observasi.....	39

2. Dokumentasi	40
3. Kuesionera atau Angket.....	40
4. Wawancara.....	41
5. Studi Kepustakaan	41
H. Definisi Operasional Variabel	41
I. Uji Instrumen	44
J. Uji Hipotesa/ Uji t.....	48
K. Uji Mediasi	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	49
A. Gambaran Umum	49
1. Profil Pengadilan Agama Surakarta.....	49
2. Visi dan Misi.....	49
3. Tugas Pokok dan Fungsi.....	50
4. Struktur Organisasi	52
B. Deskripsi Responden	53
1. Jenis Kelamin.....	53
2. Lama Bekerja	54
3. Pendidikan Terakhir.....	55
C. Analisis Deskriptif Variabel	55
D. Uji Instrumen Penelitian	62
1. Uji Validitas	62
2. Uji Reliabilitas	64
E. Uji Kebaikan Model	66
1. Uji R-square.....	66
2. Uji F-square	66
3. Uji Q-square	67
F. Uji Hipotesis	67
G. Pembahasan	74
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	81
A. Kesimpulan	81
B. Implikasi	82

C. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	84
DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Penelitiann yang relevan	24
Tabel III.1	Skala Interval Penilaian Masing-Masing Variabel	41
Tabel III.2	Definisi Operasional Variabel dan Kisi-Kisi Instrumen	42
Tabel IV.1	Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.....	54
Tabel IV.2	Deskripsi responden berdasarkan lama bekerja.....	54
Tabel IV.3	Deskripsi responden berdasarkan Pendidikan terakhir.....	55
Tabel IV.4	Distribusi frekuensi data pengamatan.....	57
Tabel IV.5	Rekap jawaban responden tentang Kompetensi	57
Tabel IV.6	Rekap jawaban responden tentang Lingkungan Kerja	59
Tabel IV.7	Rekap jawaban responden tentang Komunikasi Internal	60
Tabel IV.8	Rekap jawaban responden tentang Kinerja Pegawai.....	61
Tabel IV.9	Nilai <i>Outer Loading</i>	63
Tabel IV.10	Nilai Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	64
Tabel IV.11	Uji Reliabilitas	65
Tabel IV.12	Uji <i>R-square</i>	66
Tabel IV.13	Uji <i>F-square</i>	66
Tabel IV.14	Uji <i>Q-square</i>	67
Tabel IV.15	Hasil <i>Path Coefficien</i>	68
Tabel IV.16	Uji Mediasi	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Konseptual Penelitian	31
Gambar IV.1 Bagan Struktur Organisasi	52
Gambar IV.2 Model Penelitian PLS	68
Gambar IV.3 Metode <i>bootstrapping</i>	71

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I. Kuesioner Penelitian
- Lampiran II. Hasil Kuesioner
- Lampiran III. Deskripsi Responden
- Lampiran IV. Deskripsi Variabel
- Lampiran V. Uji Validitas
- Lampiran VI. Uji Reliabilitas Dan Uji Kebaikan Model
- Lampiran VII. Uji Hipotesis

ABSTRAK

Fakar Nur Halim, 2024P20049. “Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komunikasi Internal (Studi Kasus Pada Pengadilan Agama Surakarta). Tesis. Program Pascasarjana Magister Sains (M.Si). Universitas Islam Batik Surakarta. 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi internal sebagai variabel mediasi pada Pengadilan Agama Surakarta. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja pegawai dalam mendukung efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik. Kompetensi pegawai, lingkungan kerja yang kondusif, serta komunikasi internal yang efektif menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pengadilan Agama Surakarta yang berjumlah 40 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, dokumentasi, dan wawancara. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS melalui pengujian *outer model*, *inner model*, uji hipotesis, dan uji mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, lingkungan kerja, dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal. Selain itu, komunikasi internal terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kompetensi dan lingkungan kerja secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui komunikasi internal yang efektif dalam organisasi.

Kata Kunci : Kompetensi, Lingkungan Kerja, Komunikasi Internal, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Fakar Nur Halim, 2024P20049. "The Effect of Competence and Work Environment on Employee Performance with Internal Communication as a Mediating Variable (A Case Study at the Surakarta Religious Court)". Thesis. Master of Science (M.Si.) Postgraduate Programme. Universitas Islam Batik Surakarta. 2026.

This study aims to examine and analyse the effect of competence and work environment on employee performance with internal communication as a mediating variable at the Surakarta Religious Court. This research is based on the importance of improving employee performance in supporting organisational effectiveness and the quality of public services. Employee competence, a conducive work environment, and effective internal communication are important factors in achieving organisational objectives.

This study employed a quantitative approach with a descriptive research method. The population consisted of all employees of the Surakarta Religious Court, totalling 40 employees. The sampling technique used was saturated sampling, in which all members of the population were selected as respondents. Data were collected through questionnaires, observation, documentation, and interviews. Data analysis was conducted using the Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS software through outer model assessment, inner model assessment, hypothesis testing, and mediation analysis.

The results of this study indicate that competence, work environment, and internal communication have positive and significant effects on employee performance. Competence and work environment also have positive and significant effects on internal communication. Furthermore, internal communication is proven to mediate the effects of competence and work environment on employee performance. These findings indicate that improving employee performance is not only influenced by competence and work environment directly but is also strengthened through effective internal communication within the organisation.

Keywords : Competence, Work Environment, Internal Communication, Employee Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan publik yang prima merupakan bagian yang sangat penting dalam penerapan efektivitas birokrasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Institusi peradilan, termasuk Pengadilan Agama, memiliki peran vital dalam menegakkan keadilan dan memberikan pelayanan hukum kepada masyarakat. Kinerja pelayanan publik pada Pengadilan Agama Surakarta menjadi sangat krusial. Namun, berbagai permasalahan seringkali muncul baik secara internal maupun eksternal, mulai dari proses pelayanan yang terkesan lambat, proses pelayanan administrasi yang sering kali dianggap berbelit, hingga persepsi masyarakat akan kualitas layanan yang belum optimal.

Kinerja pegawai sebagai pemberi layanan adalah faktor penentu utama dalam kualitas pelayanan publik. Kinerja tidak dapat berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, menjadi pondasi utama. Pegawai yang kompeten cenderung lebih mampu menyelesaikan seluruh tugas pokok dan fungsinya dengan efektif dan efisien serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan memberikan kontribusi yang besar.

Faktor eksternal seperti lingkungan kerja juga sangat berpengaruh. Lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun non-fisik (misalnya

hubungan antar rekan kerja dan budaya organisasi), dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja yang supportif, aman, kondusif dan kolaboratif dapat memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang terbaik.

Meskipun kedua faktor tersebut secara teoritis dan empiris telah terbukti memiliki dampak yang positif terhadap kinerja, dalam praktiknya seringkali ditemukan fenomena yang menarik. Ada kalanya, organisasi memiliki pegawai dengan kompetensi tinggi serta lingkungan kerja yang relatif kondusif, namun kinerja kolektif atau individu tidak mencapai titik optimal. Kesenjangan ini mengindikasikan adanya variabel lain yang mungkin berperan sebagai mediasi dalam hubungan antar faktor-faktor tersebut.

Komunikasi internal diyakini memiliki peran yang penting dan strategis. Komunikasi internal adalah aliran informasi dan interaksi antar anggota dalam suatu organisasi. Komunikasi internal yang efektif memastikan informasi mengalir dan tersampaikan dengan baik, meminimalkan kesalahpahaman, serta membangun sinergi yang baik antar pegawai. Bukan sekadar pertukaran data, melainkan juga proses pembentukan pemahaman, koordinasi tindakan, dan pembangunan budaya organisasi, serta dalam kinerja, komunikasi internal yang efektif memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai dapat disalurkan secara tepat, potensi positif dari lingkungan kerja dapat terealisasi sepenuhnya melalui kejelasan arahan, umpan balik yang konstruktif, dan kolaborasi yang sinergis. Ketika

komunikasi internal tersumbat atau tidak efektif, maka potensi terbaik dari individu maupun tim bisa jadi tidak termanfaatkan, bahkan dapat menimbulkan kebingungan, duplikasi kerja, atau mungkin konflik.

Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional, terbukti secara empiris memengaruhi kualitas kerja pegawai. Penelitian pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai (Djafar & Zulqadri Z, 2020). Penelitian oleh Fauzi dan Nugroho, (2024) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun perannya dapat diperkuat melalui variabel antara seperti motivasi kerja.

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif memiliki peran yang tak kalah penting untuk mendukung terciptanya semangat kerja yang positif. Penelitian Rahmasari *et al.*, (2024) menunjukkan lingkungan kerja yang mendukung, diiringi komunikasi efektif dan peluang pengembangan karir, berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai sekaligus menurunkan intensi turnover.

Komunikasi internal muncul sebagai variabel penting yang memediasi hubungan tersebut. Isabella Sitinjak *et al.*, (2025) menemukan komunikasi internal yang efektif, ditandai dengan keterbukaan informasi dan partisipasi aktif seluruh pihak, mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Sundari & Zuripal, (2024) juga memperkuat

temuan ini, menunjukkan komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lebih jauh, penelitian Tamiya *et al.*, (2024) di Dinas Tata Ruang Kota Bekasi mengungkap komunikasi internal, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan memengaruhi kinerja pegawai hingga 63,2%. Artinya, komunikasi internal tidak hanya berdiri sebagai faktor penunjang kinerja secara langsung, tetapi juga berperan dalam menyalurkan pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja menuju tercapainya kinerja optimal.

Penelitian oleh Anggeraini & Adnyana, (2024) turut memperkuat pentingnya komunikasi internal dalam kaitannya dengan kompetensi dan motivasi pegawai terhadap kinerja. Sementara itu, penelitian pada RS TK IV Cijantung Kesdam Jaya (Rahmasari *et al.*, 2024) menekankan perlunya komunikasi yang baik agar seluruh potensi SDM dapat tersalurkan maksimal.

Komunikasi internal muncul sebagai faktor kunci yang dapat memediasi hubungan antara kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai. Komunikasi internal yang efektif memfasilitasi pertukaran informasi, mengklarifikasi peran, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan (Waru *et al.*, 2024). Penelitian Jaslin *et al.*, (2025) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam retensi pegawai, karena membangun hubungan emosional dan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Penelitian lain oleh Putri *et al.*, (2024) menegaskan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh

signifikan langsung terhadap kinerja, bahkan dapat memediasi hubungan antara variabel lain seperti etos kerja terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji pentingnya komunikasi internal dalam berbagai aspek organisasi. Akan tetapi, penelitian yang secara spesifik mengkaji peran mediasi komunikasi internal dalam hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai masih terbatas, terutama dalam konteks yang spesifik seperti instansi pemerintah. Memahami mekanisme mediasi ini menjadi krusial untuk mengembangkan strategi peningkatan kinerja yang lebih holistik dan terarah.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, serta mengkaji peran komunikasi internal sebagai variabel mediasi pada pegawai Pengadilan Agama Surakarta. Pemilihan Pengadilan Agama Surakarta sebagai lokasi penelitian didasari oleh pentingnya lembaga ini dalam memberikan layanan hukum spesifik bagi masyarakat di wilayah Surakarta, serta potensi temuan yang relevan untuk peningkatan kualitas layanan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan di atas, kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbagai penelitian terdahulu telah mengidentifikasi beberapa faktor yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja, di antaranya adalah kompetensi dan lingkungan kerja. Namun, seringkali masih

ditemukan adanya kesenjangan antara potensi yang dimiliki pegawai dengan kinerja aktual yang ditunjukkan. Fenomena ini mengindikasikan adanya faktor lain yang mungkin berperan sebagai mediasi dalam hubungan antar variabel tersebut. Maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Kurang optimalnya kinerja pegawai, meskipun pegawai tersebut memiliki kompetensi yang tinggi.
2. Lingkungan kerja yang secara fisik dan sosial cukup baik ternyata masih belum mampu secara konsisten untuk memunculkan kinerja optimal pegawai.
3. Komunikasi internal diduga menjadi variabel penting yang belum terkelola secara efektif, sehingga menghambat aliran informasi, koordinasi dan sinergi antar pegawai.
4. Masih terbatasnya penelitian empiris yang secara spesifik menguji peran komunikasi internal dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintah seperti Pengadilan Agama Surakarta.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah yang akan peneliti angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

3. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komunikasi internal?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap komunikasi internal?
6. Apakah komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah komunikasi internal memediasi pengaruh lingkungan terhadap kinerja pegawai?

D. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus dan jelas ruang lingkupnya, maka dikemukakan pembatasan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Responden penelitian dibatasi pada aparatur Pengadilan Agama Surakarta yang telah bekerja minimal 1 (satu) tahun, sehingga dianggap telah memiliki pemahaman yang memadai terkait kompetensi, lingkungan kerja, komunikasi internal, dan kinerja organisasi.
2. Penelitian ini menggunakan variabel dependen, variabel independen dan variabel mediasi sebagai berikut :
 - a. Variabel dependen (Y) adalah kinerja pegawai, yang dibatasi pada kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan tanggung jawab.
 - b. Variabel independen (X) terdiri dari variabel yaitu kompetensi (X1), yang dibatasi pada aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja, serta lingkungan kerja (X2), yang dibatasi pada lingkungan kerja fisik (sarana dan prasarana) dan nonfisik (hubungan kerja dan dukungan atasan).

- c. Variabel mediasi (M) adalah komunikasi internal, yang dibatasi pada dimensi keterbukaan, kejelasan informasi, arus komunikasi, dan umpan balik dalam organisasi.
- 3. Data dikumpulkan hanya dalam periode *cross-sectional* (satu kali pengambilan data), sehingga tidak menilai perubahan kinerja dari waktu ke waktu.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah secara umum penelitian ini bermaksud untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komunikasi internal.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komunikasi internal.
6. Menguji dan menganalisis peran komunikasi internal dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
7. Menguji dan menganalisis peran komunikasi internal dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam peningkatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang positif yaitu :

- a. Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap Pengadilan Agama Surakarta khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan memperluas pemahaman bahwa komunikasi internal sebagai variabel mediasi menjelaskan hubungan bagaimana kompetensi dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian selanjutnya dalam pendekatan kuantitatif untuk pengembangan teori mediasi dalam konteks organisasi pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi yang positif bagi :

a. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman secara langsung tentang peran komunikasi internal dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pengadilan Agama Surakarta Surakarta.

b. Lingkungan Kerja

- 1) Adanya penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pimpinan Pengadilan Agama Surakarta dalam menyusun strategi peningkatan kinerja pegawai melalui :
 - a) Pengembangan sistem komunikasi internal baik vertikan maupun horizontal yang efektif, terbuka, dan partisipatif.
 - b) Penguatan kompetensi dan pemanfaatan pengalaman kerja pegawai secara optimal.
 - c) Perbaikan lingkungan kerja, baik dari sisi sarana dan prasarana maupun hubungan sosial antar pegawai.
- 2) Memberikan informasi seberapa besar pengaruh peran komunikasi internal dalam memediasi hubungan antara kompetensi, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

c. Bagi Pembaca

Sebagai bahan pertimbangan dan referensi pada penelitian selanjutnya serta menambah pengetahuan tentang teori komunikasi internal dalam memediasi hubungan antara kompetensi, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2017: 9), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan kinerja menurut Kasmir (2016: 182) adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Kinerja tidak hanya menekankan pada hasil akhir (*output*), tetapi juga pada perilaku atau proses kerja yang ditunjukkan selama melaksanakan tugas. Kinerja menjadi tolok ukur utama dalam menilai efektivitas kerja seorang pegawai dalam menjalankan peran dan kontribusinya terhadap tujuan institusi. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai kombinasi antara apa yang dihasilkan dan bagaimana hasil tersebut dicapai.

Kinerja menurut penulis merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai target kerja sesuai tugas, fungsi, dan standar organisasi.

2. Jenis Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2017: 67), dapat dilihat dari beberapa dimensi, antara lain :

- a. Kinerja Individu yaitu hasil kerja seorang karyawan berdasarkan tanggung jawab pribadinya.
- b. Kinerja Kelompok yakni hasil kerja tim atau unit kerja yang bekerja sama mencapai tujuan.
- c. Kinerja organisasi yang merupakan akumulasi hasil kinerja individu dan kelompok yang mencerminkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja menurut Kasmir (2016: 189) dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu :

- a. Kemampuan dan keahlian yaitu sejauh mana karyawan memiliki kompetensi teknis.
- b. Pengetahuan merupakan tingkat pemahaman terhadap pekerjaan.
- c. Rancangan Kerja memberikan kejelasan sistem dan struktur kerja yang memudahkan pencapaian target.
- d. Kepribadian adalah sifat, sikap, dan karakter individu seperti disiplin dan tanggung jawab.
- e. Motivasi Kerja yakni dorongan internal maupun eksternal untuk berprestasi.
- f. Kepemimpinan merupakan efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan.
- g. Budaya Organisasi adalah nilai dan norma yang membentuk iklim kerja produktif.

- h. Kepuasan Kerja merupakan perasaan puas akan pekerjaan yang mendorong peningkatan kinerja.
- i. Lingkungan Kerja yakni kondisi fisik maupun psikologis di tempat kerja.

4. Indikator Kinerja

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Sitinjak, Adriani & Tialonawarni (2025) indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

a. Kualitas dan kuantitas kerja

- 1) Tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar.
- 2) Kemampuan menyelesaikan tugas mendekati target yang diharapkan.
- 3) Jumlah tugas/pekerjaan yang diselesaikan sesuai target.
- 4) Pencapaian output dalam bentuk laporan, layanan, atau program yang dijalankan.

b. Kedisiplinan

- 1) Kepatuhan terhadap aturan, jam kerja, serta prosedur organisasi.
- 2) Konsistensi dalam mengikuti instruksi pimpinan.

c. Kreativitas dan inovasi

- 1) Kemampuan menghasilkan ide baru atau solusi dalam menghadapi hambatan kerja.

2) Keaktifan dalam memberikan masukan pada pimpinan.

d. Tanggung jawab

1) Penyelesaian pekerjaan sesuai standar dan target.

2) Akuntabilitas terhadap hasil kerja yang dilakukan.

e. Pengembangan diri

1) Partisipasi dalam pelatihan, bimbingan, atau kegiatan peningkatan kapasitas.

2) Kemauan memperbaiki kinerja berdasarkan umpan balik (feedback).

B. Komunikasi Internal

1. Pengertian Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi karena berfungsi menyampaikan pesan, membangun keterlibatan, dan menyelaraskan tujuan organisasi dengan karyawan. Komunikasi internal menurut Smith dan Mounter (2017: 915), adalah praktik penyampaian pesan yang efektif dalam organisasi, baik secara strategis maupun operasional, melalui kanal formal maupun informal.

Komunikasi internal menurut Ruck (2022: 15) didefinisikan sebagai proses strategis yang menekankan pentingnya *employee voice* (suara karyawan), peran manajer lini, serta tata kelola kanal komunikasi baik tatap muka maupun digital. Berdasarkan uraian tersebut, komunikasi internal dapat dipahami sebagai proses pertukaran informasi dalam organisasi yang bersifat strategis, melibatkan partisipasi karyawan,

memanfaatkan beragam kanal, dan berorientasi pada tercapainya tujuan organisasi.

Komunikasi internal menurut penulis merupakan proses aliran informasi dan interaksi antarpegawai dalam organisasi yang mendukung pemahaman, koordinasi kerja, dan pembangunan sinergi organisasi.

2. Jenis Komunikasi Internal

Menurut Smith dan Mounter (2017: 915), jenis komunikasi internal dapat dilihat dari arah aliran komunikasi dalam organisasi, yaitu :

a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Informasi mengalir dari manajemen atau atasan kepada bawahan, misalnya berupa instruksi kerja, kebijakan, prosedur, atau informasi strategis.

b. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Informasi bergerak dari karyawan atau bawahan ke manajemen, misalnya berupa laporan, umpan balik, ide, atau keluhan.

c. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)

Terjadi antara karyawan atau unit kerja yang memiliki tingkat hierarki sama, digunakan untuk koordinasi, kerja sama, atau pemecahan masalah lintas tim.

d. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*)

Terjadi antar karyawan atau unit kerja yang berbeda fungsi maupun level, misalnya komunikasi langsung antara staf di satu divisi dengan manajer di divisi lain untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Internal

Menurut Ruck (2022: 25), faktor - faktor yang memengaruhi komunikasi internal antara lain :

a. Kepemimpinan dan Peran Manajer Lini

Manajer lini memiliki peran kunci dalam menghubungkan strategi organisasi dengan karyawan. Kualitas komunikasi mereka sangat menentukan bagaimana pesan dipahami dan diterima di tingkat operasional.

b. Suara Karyawan (*Employee Voice*)

Komunikasi internal yang efektif dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide, pendapat, atau kritik, serta menindaklanjutinya secara nyata.

c. Kanal dan Teknologi Komunikasi

Pemilihan media yang tepat (tatap muka, digital, intranet, platform kolaborasi, media sosial internal) memengaruhi efektivitas komunikasi.

Kanal yang interaktif dan mudah diakses meningkatkan partisipasi.

d. Budaya Organisasi

Budaya yang terbuka dan partisipatif akan mendorong komunikasi dua arah, sementara budaya yang kaku dan hierarkis cenderung menghambat arus informasi.

e. Strategi dan Relevansi Konten

Kejelasan strategi komunikasi serta relevansi isi pesan terhadap kebutuhan kerja karyawan berperan penting. Pesan yang terlalu abstrak atau tidak relevan akan menurunkan efektivitas komunikasi.

4. Indikator Komunikasi Internal

Komunikasi internal menurut Waru, Andriani & Janah (2024), memiliki beberapa indikator antara lain :

a. Iklim komunikasi

Sejauh mana komunikasi terjalin pada level organisasi dan pribadi.

b. Komunikasi pengawasan

Komunikasi antara atasan dengan bawahan (*downward*) maupun bawahan ke atasan (*upward*).

c. Kualitas media komunikasi

Efektivitas penyampaian informasi (rapat, arahan tertulis singkat, arus informasi).

d. Komunikasi horizontal

Interaksi antar rekan kerja serta komunikasi non-formal yang akurat.

e. Umpan balik personal

Penyampaian evaluasi dan penghargaan terhadap pegawai.

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu unsur penting dalam menunjang kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Kompetensi tidak hanya

mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku yang mendasari keberhasilan individu dalam menjalankan tugasnya.

Kompetensi menurut Mangkunegara (2017: 67), adalah faktor mendasar yang dimiliki oleh individu yang berhubungan dengan efektivitas dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang mendukung seseorang untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya mencerminkan apa yang diketahui seseorang, tetapi juga bagaimana ia mampu menggunakan pengetahuan dan keterampilannya secara konsisten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Lebih lanjut, Mangkunegara (2017: 67) menekankan bahwa kompetensi bukan sekadar keahlian teknis, melainkan juga aspek sifat kepribadian yang membuat seseorang unggul dalam pekerjaan tertentu - sering disebut sebagai atribut dasar yang memiliki hubungan kausal terhadap kinerja efektif.

Kompetensi menurut penulis merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

2. Jenis Kompetensi

Lebih lanjut, Mangkunegara (2017: 68) mengelompokkan kompetensi ke dalam beberapa jenis, antara lain :

- a. Kompetensi Inti (*Core Competency*) yang merupakan kompetensi utama yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Kompetensi Fungsional (*Functional Competency*) yang berkaitan dengan bidang atau fungsi pekerjaan tertentu sesuai dengan tanggung jawab masing-masing posisi.
- c. Kompetensi Perilaku (*Behavioral Competency*) yang berhubungan dengan sikap, perilaku, dan kepribadian individu dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Kompetensi Teknis (*Technical Competency*) yang terkait dengan keterampilan teknis sesuai bidang kerja yang dijalani.

Keempat jenis kompetensi ini saling melengkapi dan menjadi landasan utama dalam penilaian kualitas sumber daya manusia.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi seseorang tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Mangkunegara (2017: 68), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kompetensi seseorang, yaitu :

- a. Pendidikan merupakan tingkat pendidikan akan memengaruhi pengetahuan dan kemampuan yang membentuk dasar pengetahuan.
- b. Pengalaman kerja, semakin lama pengalaman, semakin terasah kompetensinya dan memperkaya keterampilan praktis.

- c. Pelatihan yaitu program pelatihan meningkatkan keterampilan dan keahlian sesuai kebutuhan organisasi.
- d. Motivasi yang menjadi dorongan internal yang memengaruhi kesediaan meningkatkan kompetensi.
- e. Lingkungan kerja yang mencakup budaya organisasi, kepemimpinan, serta fasilitas memengaruhi kompetensi.

Faktor-faktor ini berperan penting dalam membentuk serta meningkatkan kompetensi individu dalam konteks organisasi.

4. Indikator Kompetensi

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi menurut Peny *et al* (2023) meliputi beberapa aspek utama, yaitu :

- a. Karakter pribadi (*Traits*)

Karakteristik fisik maupun reaksi/respon yang konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

- b. Konsep diri (*Self-concept*)

Sikap, sistem nilai, dan citra diri yang dimiliki seseorang.

- c. Pengetahuan (*Knowledge*)

Tingkat penguasaan karyawan terhadap informasi, konsep, dan prosedur kerja yang relevan dengan tugasnya.

- d. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan praktis karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, termasuk kecakapan teknis dan penggunaan peralatan kerja.

e. Motivasi kerja (*Motives*)

Dorongan internal yang membuat seseorang konsisten berusaha mencapai tujuan kerja.

D. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang turut memengaruhi semangat, kenyamanan, dan produktivitas kerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup segala kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang melingkupi tempat kerja dan dapat berdampak pada pelaksanaan tugas sehari-hari.

Menurut Sedarmayanti (2017: 28), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana, kondisi fisik sekitar, suasana hubungan kerja, serta struktur organisasi yang memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja terdiri atas dua aspek utama, yaitu lingkungan fisik, yang meliputi : pencahayaan, suhu ruangan, sirkulasi udara, kebersihan, tata letak ruang, peralatan kerja, dan tingkat kebisingan dan lingkungan kerja non-fisik (psikososial), yang mencakup: hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan atasan, budaya kerja, keamanan, serta iklim organisasi.

Lingkungan kerja menurut penulis adalah kondisi kerja secara fisik dan sosial yang memengaruhi kenyamanan dan semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas organisasi.

2. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017: 29) membagi lingkungan kerja menjadi dua jenis, yaitu :

- a. Lingkungan kerja fisik, yaitu segala kondisi nyata yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat dirasakan secara langsung oleh pancaindra. Lingkungan kerja fisik meliputi bangunan, tata ruang, pencahayaan, warna, kebersihan, sirkulasi udara, suhu, kelembaban, kebisingan, getaran, serta perlengkapan kerja seperti meja, kursi, peralatan kantor, dan tata letak mesin.
- b. Lingkungan kerja nonfisik, yaitu semua kondisi yang terbentuk melalui hubungan kerja dan suasana organisasi yang bersifat nonfisik. Lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan antar rekan kerja, iklim organisasi, komunikasi internal, serta budaya kerja yang berlaku di dalam organisasi.

3. Faktor Yang Menunjang Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik tidak terbentuk begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sedarmayanti (2017: 29) menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi kondisi lingkungan kerja, di antaranya:

- a. Penerangan atau cahaya di tempat kerja yang memadai sehingga membantu konsentrasi dan mengurangi kelelahan.
- b. Suhu udara yang meliputi temperatur, kelembaban, serta sirkulasi udara yang sesuai dengan standar kenyamanan kerja.

- c. Kebisingan yang berlebihan perlu diminimalkan karena dapat mengganggu konsentrasi.
- d. Getaran mekanis dari mesin atau peralatan yang bila berlebihan akan menimbulkan ketidaknyamanan.
- e. Tata ruang kerja yang rapi dan teratur sehingga memudahkan pegawai dalam bekerja.
- f. Hubungan kerja yang harmonis antarindividu, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan.
- g. Kebersihan dan keamanan lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang menentukan kualitas lingkungan kerja di suatu organisasi.

4. Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja menurut Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih (2024) meliputi beberapa aspek utama, yaitu :

- a. Kondisi fisik lingkungan kerja yaitu penerangan cahaya yang cukup, sirkulasi udara yang sehat, tingkat kebisingan rendah.
- b. Fasilitas dan peralatan kerja adalah ketersediaan sarana yang memadai untuk menunjang pekerjaan. Kebersihan dan kenyamanan tempat kerja.
- c. Hubungan kerja baik dengan atasan maupun antar rekan kerja adalah interaksi, kerjasama, dukungan sosial dari sesama pegawai serta perhatian, bimbingan, dan keadilan pembagian beban kerja dari pimpinan.

- d. Keamanan kerja merupakan rasa aman secara fisik maupun psikologis di lingkungan kantor.
- e. Kondusivitas lingkungan kerja meliputi suasana kerja yang mendukung kreativitas, kolaborasi, kesejahteraan pegawai, tingkat ketenangan, minimnya konflik dan persaingan tidak sehat.

E. Penelitian Yang Relevan

Hasil Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pertimbangan peneliti dalam membuktikan dan menjawab permasalahan yang diajukan, antara lain :

Tabel II. 1 Penelitian yang Relevan

No	Judul Jurnal, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Peran Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jambi. (Sitinjak, Adriani & Tialonawarni, 2025)	1. Jenis penelitian deskriptif kualitatif. 2. Data diperoleh dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan Dokumentasi. 3. Informan terdiri dari pejabat struktural, fungsional dan karyawan.	Komunikasi internal yang efektif dengan keterbukaan informasi, partisipasi aktif, serta komunikasi dua arah yang transparan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan efektifitas kerja dan kinerja Karyawan
2.	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Fauzi & Nugroho, 2024)	1. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif. 2. Alat analisis menggunakan <i>Partial Least Square</i> dengan SEMPLS. 3. Populasi berjumlah 59 orang. 4. Analisis uji kelayakan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengukur indikator reflektif.	1. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi 2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja 3. Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja 4. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.
3.	Pengaruh Komunikasi Internal Dan Kompetensi	1. Jenis penelitian Kuantitatif.	1. Komunikasi internal berpengaruh positif

	Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. (Sundari & Zuripal, 2024)	2. Populasi dan sampel 32 orang. 3. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi dan observasi. 4. Analisis data menggunakan metode <i>Partial Least Square (PLS)</i>.	dan signifikan terhadap kinerja. 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. 4. Budaya organisasi memperlemah hubungan antara komunikasi internal terhadap kinerja. 5. Budaya organisasi memperlemah hubungan antara kompetensi terhadap kinerja.
4.	Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai. (Waru, Andriani & Janah, 2024)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Sampel yang digunakan <i>nonprobability sampling</i> semua anggota populasi pegawai. 3. Analisis uji validitas, persamaan regresi, koefisien korelasi dan determinasi.	1. Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 2. Komunikasi internal yang efektif mendorong peningkatan kinerja pegawai.
5.	Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di RS TK IV Cijantung Kedsam Jaya (Rahmasari, Kosasih & Yuliaty, 2024)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 100 orang. 3. Teknik pengambilan sampel <i>probability sampling</i> dan <i>random sampling</i>. 4. Analisis data menggunakan metode regresi linier berganda.	Komunikasi yang efektif, lingkungan kerja yang nyaman, kompensasi yang memadai, dan peluang pengembangan karir yang jelas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Tanaman Pangan.	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 120 orang. 3. Metode pengumpulan data kuesioner dan observasi 4. Analisis uji validitas	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap

	(Anggeraini & Adnyana, 2024)	konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas internal.	kinerja. 2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi pegawai. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 4. Kompetensi berpengaruh positif, pengaruhnya terhadap motivasi tidak signifikan, namun masih memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui motivasi sebagai faktor perantara.
7.	Pengaruh Etos Kerja, Komunikasi Internal, Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening. (Risambessy, Chandra, & Putri, 2024)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 47 orang. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. 4. Analisis yang digunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS), uji validitas, uji reliabilitas, analisis model struktur dan analisis jalur.	1. Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Etos kerja yang terlalu tinggi berdampak negatif terhadap komitmen kerja karena dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan motivasi. 3. Komitmen kerja yang tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 4. Etos kerja berpengaruh positif, etos kerja yang berlebihan bisa mengurangi kinerja. 5. Komunikasi internal yang baik memperkuat komitmen kerja dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

8.	Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Kuantan Singingi. (Kurniawan, Sasmita, dan Samsir, 2023)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi 174 orang dengan sampel 121 orang. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>stratified random sampling</i>. 4. Analisis yang digunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS), uji validitas <i>convergent indicator</i> refleksif.	1. Komunikasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Komunikasi, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
9.	Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Selatan. (Syamsuddin, Ridjal, & Ampauleng, 2023)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi 162 orang dengan sampel 62 orang. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus <i>slovin</i>. 4. Analisis uji validitas, normalitas, uji reabilitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.	1. Komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Semangat kerja tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. 3. Semangat kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
10.	Pengaruh Komunikasi Internal dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Selatan. (Jaslin <i>et al</i>, 2025)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi 83 orang dengan sampel 45 orang. 3. Teknik pengambilan data <i>random sampling</i>. 4. Analisis uji instrument. multikolonearitas, dan uji regresi linier berganda.	Komunikasi internal dan pengembangan karir berpengaruh positif serta signifikan terhadap retensi pegawai, baik secara parsial maupun simultan.
11.	Pengaruh Komunikasi Internal, Deskripsi Pekerjaan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 64 orang. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan	1. Komunikasi internal, deskripsi pekerjaan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap

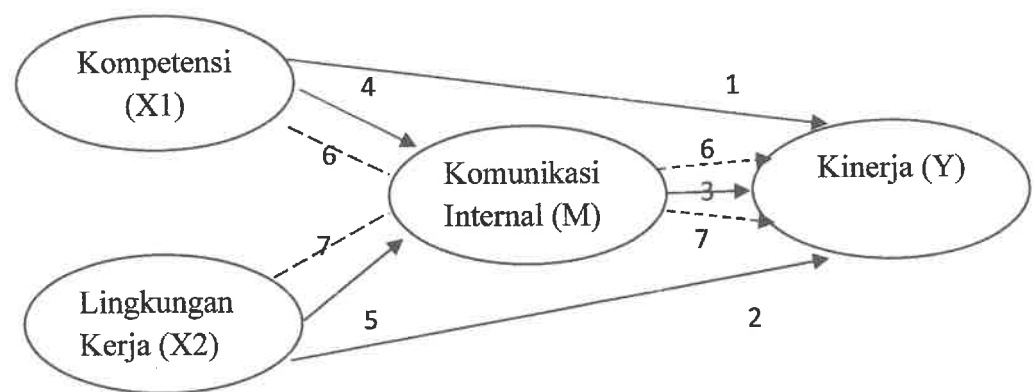
	(Aldjannah, Kurniwanti, & Wahyu, 2023)	sampel jenuh. 4. Analisis uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastitas dan uji linier berganda.	kinerja karyawan. 2. Komunikasi internal, deskripsi pekerjaan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
12.	Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata Ruang Kota Bekasi. (Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih, 2024)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi 175 orang dan sampel 122 pegawai. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode <i>non probability sampling</i> . 4. Analisis uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastitas, uji regresi linier berganda	Komunikasi, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
13.	Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Handal Mandiri Transindo. (Sucihati & Febrianata, 2023)	1. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 65 orang. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh.. 4. Analisis uji regresi linier berganda, uji korelasi	Kompetensi dan pengalaman kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Analisis Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Kabupaten Alor (Peny at al, 2023)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 40 pegawai. 3. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi. 4. Analisis uji –t pengaruh secara parsial dan uji –f pengaruh secara simultan.	1. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor samsat Kabupaten Alor. 2. Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor samsat Kabupaten Alor. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor samsat Kabupaten Alor.

			4. Kompetensi, komunikasi internal dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor samsat Kabupaten Alor.
15.	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar. (Jamil, Basalamah, Serang, 2022)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 70 orang. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode <i>strified sampling</i>. 4. Analisis uji regresi berganda, uji normalitas	Komunikasi, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.
16.	Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai. (Jafar & Zulqodri, 2020)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 68 orang. 3. Metode pengumpulan data kuesioner dan survey. 4. Analisis uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji regresi berganda.	1. Kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh secara positif terhadap efektifitas kerja. 2. Kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh secara positif dan simultan terhadap efektifitas kerja. 3. Kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja, serta kompetensi pegawai dan pengalaman kerja berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kerja.
17.	<i>The Effect Of Internal Communication, Work Environment And Job Description On Employee Performance (Study at PT Sinar Surya Alumindo).</i> (Tarihoran & Nasution, 2023)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 53 responden. 3. Teknik sampling menggunakan metode sampling jenuh (sensus) 4. Teknik pengumpulan data kuesioner dan observasi	Komunikasi internal, lingkungan kerja dan job deskripsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan

18.	<i>The Effect of Organizational Communication and Work Environment on Employee Performance at PT. Kencana Sawit Indonesia (KSI).</i> (Afriyeni & Sari, 2023)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 65 responden. 3. Teknik sampling menggunakan purposive sampling. 4. Teknik pengumpulan data kuesioner dan dokumentasi.	Komunikasi organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan.
19.	<i>The Effect of Internal Communication, Teamwork, and Employee Empowerment on Employee Performance at the Medan City Social Service Office.</i> (Tambunan, Sinurat & Sinurat, 2025)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 41 responden. 3. Teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan kuesioner. 4. Teknik analisis data uji instrument, uji asumsi klasik, analisis regresi asumsi berganda dan uji hipotesis.	Komunikasi internal, teamwork dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan.
20.	<i>Mediation Effects Of Work Motivation: The Influence Of Competence, Organizational Communication And Role Conflict On Employee Performance.</i> (Kamalia, Sobarsyah, & Indrijawati, 2022)	1. Jenis penelitian kuantitatif. 2. Populasi dan sampel 105 responden. 3. Teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. 4. Teknik analisis data uji instrument, uji asumsi klasik, analisis jalur dan uji hipotesis.	1. Kompetensi dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi, komunikasi organisasi, dan konflik peran terhadap kinerja karyawan

F. Kerangka Penelitian

Mempermudah pemahaman dalam melakukan penelitian ini, maka peneliti membuat kerangka penelitian teoritis yang menunjukkan peran komunikasi internal (M) dalam memediasi hubungan antara kompetensi (X₁) dan lingkungan kerja (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y) yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar II. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

1. Fauzi & Nugroho (2024); Sundari & Zuripal (2024); Anggeraini & Adnyana (2024); Kurniawan, Sasmita, dan Samsir (2023); Sucihati & Febrianata (2023); Jafar & Zulqodri (2020).
2. Rahmasari, Kosasih & Yuliaty (2024); Syamsuddin, Ridjal, & Ampauleng (2023); Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih (2024).
3. Sitinjak, Adriani & Tialonawarni (2025); Sundari & Zuripal (2024); Waru, Andriani & Janah (2024); Rahmasari, Kosasih & Yuliaty (2024); Risambessy, Chandra, & Putri (2024).
4. Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih (2024); Anggeraini & Adnyana (2024); Kurniawan, Sasmita, dan Samsir (2023);
5. Rahmasari, Kosasih & Yuliaty (2024); Anggeraini & Adnyana, (2024); Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih (2024).
6. Sitinjak, Adriani & Tialonawarni (2025); Sundari & Zuripal (2024); Rahmasari, Kosasih & Yuliaty (2024); Kurniawan, Sasmita, dan Samsir (2023);
7. Waru *et al.*, (2024); Jaslin *et al.*, (2025); Risambessy, Chandra, & Putri (2024).

G. Hipotesa

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018: 64). Sehubungan dengan permasalahan yang telah diurai di atas, maka diperlukan sebuah hipotesis untuk menjadikan penelitian dan pemecahan masalah menjadi lebih terarah. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional, terbukti secara empiris memengaruhi kualitas kerja pegawai. Penelitian pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agama. menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Sundari & Zuripal, 2024). Penelitian oleh Fauzi dan Nugroho, (2024) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun perannya dapat diperkuat melalui variabel antara seperti motivasi kerja.

H1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pengadilan Agama Surakarta.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mendukung terciptanya semangat kerja yang positif. Penelitian Rahmasari *et al.*, (2024) menunjukkan lingkungan kerja yang mendukung, diiringi

komunikasi efektif dan peluang pengembangan karir, berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai sekaligus menurunkan intensi turnover.

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pengadilan Agama Surakarta.

3. Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.

Sitinjak *et al.*, (2025) menemukan komunikasi internal yang efektif, ditandai dengan keterbukaan informasi dan partisipasi aktif seluruh pihak, mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Sundari & Zuripal, (2024) juga memperkuat temuan ini, menunjukkan komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pengadilan Agama Surakarta.

4. Pengaruh kompetensi terhadap komunikasi internal

Penelitian Tamiya *et al.*, (2024) di Dinas Tata Ruang Kota Bekasi mengungkap komunikasi internal, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan memengaruhi kinerja pegawai hingga 63,2%. Artinya, komunikasi internal tidak hanya berdiri sebagai faktor penunjang kinerja secara langsung, tetapi juga berperan dalam menyalurkan pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja menuju tercapainya kinerja optimal.

H4 : Kompetensi berpengaruh terhadap komunikasi internal.

5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap komunikasi internal.

Penelitian oleh Anggeraini & Adnyana, (2024) turut memperkuat pentingnya komunikasi internal dalam kaitannya dengan kompetensi dan motivasi pegawai terhadap kinerja. Sementara itu, penelitian pada RS TK IV Cijantung Kesdam Jaya (Rahmasari *et al.*, 2024) menekankan perlunya komunikasi yang baik agar seluruh potensi SDM dapat tersalurkan maksimal.

H5 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komunikasi internal.

6. Peran komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi internal muncul sebagai variabel penting yang memediasi hubungan tersebut. Sitinjak *et al.*, (2025) menemukan komunikasi internal yang efektif, ditandai dengan keterbukaan informasi dan partisipasi aktif seluruh pihak, mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Sundari dan Zuripal (2024) juga memperkuat temuan ini, menunjukkan komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H6 : Komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Pengadilan Agama Surakarta.

7. Peran komunikasi internal memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi internal yang efektif memfasilitasi pertukaran informasi, mengklarifikasi peran, serta membangun hubungan kerja yang harmonis

antara atasan dan bawahan (Waru *et al.*, 2024). Penelitian Jaslin *et al.*, (2025) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam retensi pegawai, karena membangun hubungan emosional dan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Penelitian lain oleh Putri *et al.*, (2024) menegaskan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap kinerja, bahkan dapat memediasi hubungan antara variabel lain seperti etos kerja terhadap kinerja pegawai.

H7 : Komunikasi internal memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Pengadilan Agama Surakarta.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis (Sugiyono, 2019: 7). Menurut (Sugiyono, 2019) metode penelitian kuantitatif adalah analisis data yang menggunakan statistik berupa statistik deskriptif dan statistik induktif. Penulis memilih menggunakan metode deskriptif kuantitatif untuk mengetahui besaran pengaruh serta signifikansi antara variabel kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi internal sebagai variabel intervening pada Pengadilan Agama Surakarta Surakarta menggunakan kuesioner, observasi serta dokumentasi sebagai sarana pengumpulan data.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada di Pengadilan Agama Surakarta yang beralamatkan di Jalan Veteran Nomor 273, Kelurahan Serengan, Kecamatan Serengan, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Adapun pemilihan lokasi penelitian ini karena peneliti merupakan ASN pada Pengadilan Agama Surakarta, sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi dan pengumpulan data serta cukup mengetahui perkembangan yang terjadi di lokasi penelitian. Waktu penelitian dilakukan selama 6 bulan.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2019: 103). Menurut Istiatin dan Sudarwati, (2021: 109) populasi merupakan kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan penelitian. Dimana kumpulan elemen menunjukkan jumlah, sedangkan ciri-ciri tertentu menunjukkan karakteristik tertentu dari kumpulan itu yang kemudian ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Pengadilan Agama Surakarta yang berjumlah 40 orang. Menurut Arikunto (2019: 134) jika jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi dapat dijadikan sampel penelitian.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2019: 109). Jumlah sampel yang diambil adalah seluruh pegawai yang bekerja di Pengadilan Agama Surakarta sebanyak 40 orang atau responden. Sampel yang diambil dalam penelitian ini 100% dari jumlah populasi yaitu sebanyak 40 orang.

D. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2019: 118). Teknik pengambilan sampel dalam

penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2019:124), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel atau responden penelitian. Jumlah populasi yang diteliti relatif kecil dan memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

E. Sumber Data

Pengumpulan data diperlukan beberapa jenis antara lain :

1. Data Primer

Data primer yaitu data diperoleh langsung dari pihak yang diperlukan datanya (Istiatin & Sudarwati, 2021: 33). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuisioner yang telah dibagikan dan diisi oleh seluruh pegawai Pengadilan Agama Surakarta sejumlah 40 orang.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah dibuat oleh orang lain atau data sudah jadi (Istiatin & Sudarwati, 2021: 33). Data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari buku-buku terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan jurnal ilmiah tentang kompetensi, lingkungan kerja, komunikasi internal, serta kinerja.

F. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya menurut Sugiyono

(2019:39). Pada penelitian ini telah ditentukan 3 variabel, yaitu variabel bebas atau independen (X), variabel mediasi atau *intervening* (M) dan variabel terikat atau dependen (Y) dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (*Independen*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu kompetensi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2).

2. Variabel Mediasi (*Intervening*)

Variabel mediasi adalah variabel *intervening* yang menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah komunikasi internal (M)

3. Variabel Terikat (*Dependen*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja (Y).

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh langsung ke lokasi penelitian, untuk mencari data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Secara garis besar pengumpulan data dapat dibedakan menjadi 5 yaitu :

1. Observasi

Observasi adalah cara pengambilan data dengan melakukan pengamatan langsung (Sugiyono, 2019: 145) perilaku, fenomena, atau kejadian yang

menjadi fokus penelitian. Observasi dilaksanakan pada Kantor Pengadilan Agama Surakarta.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan menganalisis segala bentuk dokumen berupa barang, benda tulis dan bukan hanya berupa tulisan saja tetapi bisa berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti atau simbol lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Istiatin & Sudarwati, 2021: 36). Hasil wawancara akan lebih kredibel dan kuat apabila didukung oleh dokumen-dokumen yang terkait dengan Pengadilan Agama Surakarta seperti Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) dan Laporan Kegiatan Tahunan Pengadilan Agama Surakarta.

3. Kuesioner atau Angket

Kuesioner atau Angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara memberi pertanyaan kepada responden untuk diberi respon sesuai dengan kemampuan responden (Istiatin & Sudarwati, 2021: 36). Kuesioner dibagikan kepada seluruh pegawai Pengadilan Agama Surakarta dengan hasil jawaban yang dapat diukur menggunakan skala linkert. Jawaban dari setiap item instrument yang menggunakan skala linkert mempunyai gradasi sangat positif sampai sangat negatif. Masing-masing jawaban untuk setiap pertanyaan nantinya akan diberi skor dengan tingkatan preferensi sebagai berikut :

Tabel III. 1 Skala Interval Penilaian Masing-Masing Variabel

No	Pilihan Jawaban Skor	Kode	Bobot Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Kurang Setuju	KS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

4. Wawancara (interview)

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan melakukan proses tanya jawab maupun dialog secara lisan antara peneliti dengan responden dengan tujuan mendapatkan informasi yang dibutuhkan peneliti (Istiatin & Sudarwati, 2021: 38). Wawancara digunakan juga untuk mendukung kelengkapan dan akurasi kuesioner yang dilakukan peneliti. Wawancara dilakukan kepada seluruh pegawai Pengadilan Agama Surakarta.

5. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan segala usahanya untuk memperoleh informasi yang relevan dengan topik masalah penelitian. Informasi ini diperoleh melalui buku ilmiah, tesis, karangan ilmiah, laporan penelitian, disertasi maupun sumber lain baik elektronik maupun tercetak (Istiatin & Sudarwati, 2021: 39).

H. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu kegiatan mempunyai variasi tertentu ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan

(Sugiyono, 2019: 38). Variabel-variabel yang terdapat didalam penelitian ini yaitu :

Tabel III. 2 Definisi Operasional Variabel dan Kisi-Kisi Instrumen

No	Variabel	Definisi	Indikator	Kisi-Kisi
1.	Kompetensi (X ₁)	Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.	1. Karakter pribadi 2. Konsep diri 3. Pengetahuan 4. Keterampilan 5. Motivasi kerja (Peny <i>et al</i> , 2023)	1. Pegawai memiliki pengetahuan teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan 2. Pegawai selalu memperbarui kemampuan kerja saya sesuai perkembangan tugas 3. Pegawai memahami standar prosedur kerja dengan baik 4. Pegawai mampu menerapkan keterampilan secara efektif dalam menyelesaikan tugas 5. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa banyak arahan dalam bekerja.
2.	Lingkungan Kerja (X ₂)	Kondisi kerja secara fisik dan sosial yang memengaruhi kenyamanan dan semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas organisasi.	1. Kondisi fisik lingkungan kerja 2. Fasilitas dan peralatan kerja 3. Hubungan kerja baik 4. Keamanan kerja 5. Kondusivitas lingkungan kerja (Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih, 2024)	1. Fasilitas kerja fisik di kantor mendukung Pegawai untuk bekerja dengan nyaman 2. Pimpinan menyediakan sarana dan prasarana kerja yang memadai. 3. Hubungan antar pegawai di kantor harmonis 4. Lingkungan kerja Pegawai bebas dari potensi bahaya maupun kecelakaan kerja. 5. Suasana kerja

				kondusif dan nyaman sehingga mendorong Pegawai untuk bekerja lebih baik
3.	Komunikasi Internal (M)	Aliran informasi dan interaksi antarpegawai dalam organisasi yang mendukung pemahaman, koordinasi kerja, dan pembangunan sinergi organisasi.	1. Iklim komunikasi 2. Komunikasi pengawasan 3. Kualitas media komunikasi 4. Komunikasi horizontal 5. Umpan balik personal (Waru, Andriani & Janah, 2024)	1. Komunikasi antar pegawai dalam organisasi berjalan dengan lancar 2. Instruksi yang Pegawai terima berkaitan dengan pekerjaan disampaikan secara tepat. 3. Informasi yang Pegawai terima dari pimpinan atau rekan kerja disampaikan dengan jelas 4. Sirkulasi informasi antar bagian dan sub bagian berjalan lancar 5. Pegawai dapat memberikan umpan balik kepada rekan kerja atau atasan tanpa hambatan
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai target kerja sesuai tugas, fungsi, dan standar organisasi.	1. Kualitas dan kuantitas kerja 2. Kedisiplinan 3. Kreativitas dan inovasi 4. Tanggung jawab 5. Pengembangan diri (Sitinjak, Adriani & Tialonawarni, 2025)	1. Pegawai menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target dengan hasil yang akurat 2. Pegawai mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku 3. Pegawai proaktif mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan 4. Pegawai bertanggung jawab atas tugas dan hasil pekerjaan yang saya

				lakukan. 5. Pegawai selalu berusaha meningkatkan kemampuan dan pengetahuan untuk menunjang pekerjaan
--	--	--	--	---

I. Uji Instrumen

Metode Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan berdasarkan *variance* atau *component-based structural equation modeling*.

Menurut Ghazali dan Latan (2018 : 72), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*). PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama).

Penelitian ini memiliki jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan software SmartPLS. SmartPLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya

bootstrapping maka SmartPLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil.

Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau *inner model*.

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

2. Uji Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali, 2018 : 73).

a) *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara item score/indikator dengan score konstruksinya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun

demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2018 : 74).

b) *Discriminant Validity*

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari average variance extracted ($\sqrt{AVE}$) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya.

Menurut Ghozali dan Latan (2018 : 75) menjelaskan uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

c) *Reliability*

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam

mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Ghozali, 2018 : 76).

3. Uji Model Struktural atau *Inner Model*

Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

a) *R-Square*

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, sedang, dan lemah (Ghozali, 2018: 77).

b) *F-Square*

Uji *f-square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan

apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali, 2018 : 80).

c) Estimate For Path Coefficients

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping* (Ghozali, 2018 : 80).

J. Uji Hipotesa/ Uji t

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hasil dari pengaruh langsung terhadap variabel dependen yang dituangkan ke dalam hipotesis. Dalam model PLS, pengujian hipotesis dilakukan melalui proses *bootstrapping* untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel laten (Ghozali, 2018: 18). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan smartPLS 3.0. Sehingga kriteria penerimaan hipotesa adalah H_a diterima ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

K. Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui hasil dari pengaruh tidak langsung antara variabel independent (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M) yang dituangkan ke dalam hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan smartPLS 3.0. Sehingga kriteria penerimaan hipotesa adalah H_a diterima ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum

1. Profil Pengadilan Agama Surakarta

Pengadilan Agama Surakarta sebagai Lokasi penelitian terletak di Jalan Veteran Nomor 273, Kecamatan Serengan, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Pengadilan Agama Surakarta merupakan salah satu lembaga peradilan tingkat pertama dalam lingkungan peradilan agama di bawah naungan Mahkamah Agung Republik Indonesia yang memiliki tugas untuk memeriksa, memutus, dan menyelesaikan perkara tertentu bagi masyarakat beragama Islam di wilayah hukum Kota Surakarta.

Keberadaan pengadilan agama di Indonesia telah mengalami perkembangan seiring dengan perubahan peraturan perundang-undangan, khususnya setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 50 Tahun 2009 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama yang memperkuat kedudukan dan kewenangan pengadilan agama dalam sistem peradilan nasional.

Sebagai bagian dari pelaksana kekuasaan kehakiman, Pengadilan Agama Surakarta berperan penting dalam memberikan pelayanan hukum kepada masyarakat secara cepat, sederhana, dan berbiaya ringan.

2. Visi dan Misi

Visi Pengadilan Agama Surakarta Kelas 1A mengacu pada Visi Mahkamah Agung Republik Indonesia yaitu :

“Terwujudnya Pengadilan Agama Surakarta yang Agung”

Visi ini mencerminkan cita-cita dan harapan Pengadilan Agama Surakarta untuk menjadikan Pengadilan Agama Surakarta Kelas 1A sebagai Lembaga peradilan yang dihormati dan memiliki keluhuran dan kemuliaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam memutus perkara.

Dalam rangka mencapai visi tersebut Pengadilan Agama Surakarta merumuskan Misi sebagai berikut :

- 1) Menjaga Kemandirian Pengadilan Agama Surakarta.
- 2) Memberikan Pelayanan Hukum yang Berkeadilan kepada Pencari Keadilan.
- 3) Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan Pengadilan Agama Surakarta.
- 4) Meningkatkan Kredibilitas dan Transparansi Badan Peradilan.

3. Tugas Pokok dan Fungsi

a. Tugas Pokok

Tugas pokok Peradilan Agama Surakarta sebagaimana tercantum dalam Pasal 49 Undang-undang Nomor 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 dan terakhir UU No 50 Tahun 2009 mempunyai tugas pokok menerima, memeriksa, memutus dan mengadili perkara-perkara yang diajukan kepadanya antara orang-orang yang beragama Islam dibidang

Perkawinan, kawarisan, Wasiat, Hibah, Wakaf, Zakat, Infaq, Shodaqoh, dan Ekonomi Syariah yang dilakukan berdasarkan hukum Islam.

b. Fungsi Pokok

Untuk melaksanakan tugas - tugas pokok tersebut Pengadilan Agama mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Fungsi Mengadili (judicial power), yaitu memeriksa dan mengadili perkara-perkara yang menjadi kewenangan pengadilan agama di wilayah hukum masing-masing.
- 2) Fungsi Pengawasan, yaitu mengadakan pengawasan atas pelaksanaan tugas dan tingkah laku Hakim, Panitera, Sekretaris, dan seluruh jajarannya, serta terhadap pelaksanaan administrasi umum.
- 3) Fungsi Pembinaan, yaitu memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk kepada jajarannya, baik yang menyangkut tugas teknis yustisial, administrasi peradilan maupun administrasi umum.
- 4) Fungsi Administratif, yaitu memberikan pelayanan administrasi kepaniteraan bagi perkara tingkat pertama serta penyitaan dan eksekusi, perkara banding, kasasi dan peninjauan kembali serta administrasi peradilan lainnya. Dan memberikan pelayanan administrasi umum kepada semua unsur di lingkungan Pengadilan Agama (Bidang Kepegawaian, Bidang Keuangan dan Bidang Umum).

- 5) Fungsi Nasehat, yaitu memberikan keterangan, pertimbangan dan nasehat tentang hukum Islam pada instansi pemerintah di wilayah hukumnya, apabila diminta sebagaimana.
- 6) Fungsi lainnya, yaitu dalam pembinaan hukum agama seperti Isbat kesaksian rukyat hilal, pelayanan riset/penelitian, penyuluhan hukum dan lain sebagainya, seperti diatur dalam Keputusan Ketua Mahkamah Agung RI. Nomor : KMA/004/SK/II/1991.

4. Struktur Organisasi

Mengacu pada Peraturan Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepaniteraan dan Kesekretariatan Peradilan, struktur organisasi di Pengadilan Agama Surakarta seperti pada bagan berikut :



Gambar IV.1 Bagan Struktur Organisasi Pengadilan Agama Surakarta

Struktur Organisasi Pengadilan Agama Surakarta terdiri dari Pimpinan, Hakim, Panitera, Sekretaris, Kepala Sub Bagian, Panitera Muda, Fungsional, Panitera Pengganti, Jurusita, Jurusita Pengganti, dan staf pelaksana.

- a. Pimpinan Pengadilan Agama dipimpin oleh Ketua.
- b. Hakim adalah Pejabat yang melaksanakan tugas kekuasaan kehakiman.
- c. Kepaniteraan Pengadilan Agama yang dipimpin oleh Panitera.
- d. Panitera Pengadilan Agama dibantu oleh 3 Panitera Muda yaitu Panitera Muda Hukum, Panitera Muda Gugatan dan Panitera Muda Permohonan serta Panitera Pengganti, Jurusita/Jurusita Pengganti.
- e. Kesekretariatan Pengadilan Agama dipimpin oleh Sekretaris.
- f. Sekretaris dibantu oleh 3 Kepala Sub Bagian yaitu Kasubag Perencanaan, Teknologi Informasi, dan Pelaporan, Kasubag Kepegawaian dan Organisasi Tata Laksana serta Kasubag. Umum dan Keuangan.

B. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 40 responden dari populasi pegawai di Pengadilan Agama Surakarta. Deskripsi responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini ditinjau dari :

1. Jenis Kelamin

Hasil penelitian diperoleh deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut :

Tabel IV. 1 Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	22	55 %
Perempuan	18	45 %
Total	40	100 %

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Berdasarkan tabel IV. 1 deskripsi responden jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 55% dan perempuan 45% dari total 40 responden. Hasil data deskripsi berdasarkan jenis kelamin menunjukkan paling banyak laki-laki sejumlah 22 responden dan perempuan 18 responden dari total 40 responden. Hasil data ini menunjukkan bahwa pegawai Pengadilan Agama Surakarta paling banyak berjenis kelamin laki-laki.

2. Lama Bekerja

Hasil penelitian diperoleh deskripsi responden berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut :

Tabel IV. 2 Deskripsi responden berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 - 5 Tahun	15	37,5%
5 - 10 Tahun	8	20%
11 - 15 Tahun	3	7,5%
16 - 20 Tahun	4	10%
> 20 Tahun	10	25%
Total	40	100 %

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Berdasarkan tabel IV. 2 deskripsi responden lama bekerja menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 1 sampai dengan 5 tahun lebih banyak dibandingkan dengan responden kategori lainnya yaitu

15 responden (37,5%) dan yang paling sedikit adalah pegawai dengan masa kerja 11 sampai dengan 15 tahun sebanyak 3 responden (7,5%) dari total 40 responden, hal ini dikarenakan adanya promosi dan mutasi pegawai.

3. Pendidikan Terakhir

Hasil penelitian diperoleh deskripsi responden berdasarkan Pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut :

Tabel IV. 3 Deskripsi responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA	4	10%
D3	3	7,5%
S1	21	52,5%
S2	11	27,5%
S3	1	2,5%
Total	40	100 %

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Berdasarkan tabel IV. 3 deskripsi responden pendidikan terakhir dapat dilihat bahwa responden paling banyak memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) berjumlah 21 responden (52,5%), dan yang paling sedikit adalah responden yang pendidikan terakhir Doktoral (S3) 1 responden (2,5%) dari total 40 responden hal ini dikarenakan penerimaan pegawai beberapa tahun terakhir mensyaratkan pendidikan terakhir minimal Sarjana (S1).

C. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Analisis deskriptif menjelaskan tanggapan tanggapan pegawai Pengadilan Agama

Surakarta terhadap pertanyaan yang diajukan untuk masing-masing variabel Kompetensi, Lingkungan Kerja, Komunikasi Internal dan Kinerja Pegawai. Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) dari setiap indikator variabel berdasarkan jawaban responden yang kemudian dikategorikan sesuai dengan skala Likert.

Ghozali (2018: 19) menyatakan bahwa analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dari setiap variabel penelitian. Analisis ini merupakan tahap awal sebelum dilakukan analisis lanjutan seperti pengujian hipotesis menggunakan model statistik.

Analisis deskriptif variabel dilakukan dalam penelitian ini menggunakan nilai rata-rata (*mean*) yang diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner. Nilai rata-rata kemudian diinterpretasikan berdasarkan kategori penilaian skala likert. Riduwan (2015: 41) menjelaskan bahwa penentuan kategori skala likert dapat dilakukan dengan menghitung interval kelas menggunakan rumus sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah pada angka 1.
- Skor penilaian tertinggi pada angka 5.
- $\text{Interval} = (\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}) / \text{Jumlah kategori}$
 $(5-1) / 5 = 0,80$

Dengan demikian, kategori penilaian responden dapat ditentukan sebagai berikut:

- $1,00 - 1,80 = \text{sangat kurang}$

- 1,81 – 2,60 = kurang
- 2,61 – 3,40 = cukup
- 3,41 – 4,20 = baik
- 4,21 – 5,00 = sangat baik

Tabel IV. 4 Distribusi frekuensi data pengamatan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi	40	3,20	5,00	4,3350	0,50513
Lingkungan Kerja	40	3,00	5,00	3,8600	0,51081
Komunikasi Internal	40	2,40	5,00	3,7700	0,55572
Kinerja Pegawai	40	3,00	5,00	4,3500	0,51391
Valid N (listwise)	40				

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

a. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X1)

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel kompetensi memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,335 yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Tabel IV. 5 Rekap jawaban responden tentang Kompetensi

Kompetensi							
item	STS	TS	KR	S	SS	rata2	kategori
KT1	0(0%)	0(0%)	3(7,5%)	24(60%)	13(32,5%)	4,250	sangat baik
KT2	0(0%)	0(0%)	2(5%)	19(47,5%)	19(47,5%)	4,425	sangat baik
KT3	0(0%)	0(0%)	3(7,5%)	21(52,5%)	16(40%)	4,325	sangat baik
KT4	0(0%)	0(0%)	1(2,5%)	23(57,5%)	16(40%)	4,375	sangat baik
KT5	0(0%)	0(0%)	2(5%)	24(60%)	14(35%)	4,300	sangat baik
total						4,335	sangat baik

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Variabel Kompetensi mempunyai 5 item pernyataan yang meliputi KT1 hingga KT5. Nilai rata-rata masing-masing item pernyataan berada pada rentang 4,25 hingga 4,425. Rata-rata paling kecil pada pernyataan KT1 (pegawai memiliki pengetahuan teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan) sebesar 4,25 dan termasuk kategori sangat baik. nilai rata-rata terbesarnya pada pernyataan KT2 (pegawai selalu memperbarui kemampuan kerja saya sesuai perkembangan tugas) sebesar 4,425 dan termasuk kategori sangat baik. Dari ke-5 item pertanyaan tersebut 5 item dikategorikan sangat baik. Secara keseluruhan Kompetensi mempunyai rata-rata sebesar 4,335. Nilai tersebut pada kategori sangat baik.

Kompetensi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Tingginya tingkat kompetensi pegawai menunjukkan bahwa pegawai mampu menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel lingkungan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,860 yang berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang meliputi fasilitas kerja, hubungan antar pegawai, dan suasana kerja telah mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal.

Tabel IV. 6 Rekap jawaban responden tentang Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja						
item	STS	TS	KR	S	SS	rata2 kategori
LK1	0(0%)	0(0%)	7(17,5%)	27(67,5%)	6(15%)	3,975 baik
LK2	0(0%)	0(0%)	2(5%)	32(80%)	6(15%)	4,100 baik
LK3	0(0%)	4(10%)	17(42,5%)	17(42,5%)	2(5%)	3,425 baik
LK4	0(0%)	0(0%)	11(27,5%)	16(40%)	13(32,5%)	4,050 baik
LK5	1(2,5%)	0(0%)	13(32,5%)	20(50%)	6(15%)	3,750 baik
total						3,860 baik

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Variabel Lingkungan Kerja mempunyai 5 item pernyataan yang meliputi LK1 hingga LK5. Nilai rata-rata masing-masing item pernyataan berada pada rentang 3,425 hingga 4,1. Rata-rata paling kecil pada pernyataan LK3 (hubungan antar pegawai di kantor harmonis) sebesar 3,425 dan termasuk kategori baik. nilai rata-rata terbesarnya pada pernyataan LK2 (pimpinan menyediakan sarana dan prasarana kerja yang memadai) sebesar 4,1 dan termasuk kategori baik. Dari ke-5 item pertanyaan tersebut 5 item dikategorikan baik. Secara keseluruhan Lingkungan Kerja mempunyai rata-rata sebesar 3,86. Nilai tersebut pada kategori baik.

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi pegawai dalam bekerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif juga dapat mengurangi tingkat stres kerja dan meningkatkan produktivitas pegawai.

c. Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Internal (M)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel komunikasi internal memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,770 yang berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan pegawai maupun antar pegawai berjalan dengan baik dalam organisasi.

Tabel IV. 7 Rekap jawaban responden tentang Komunikasi Internal

Komunikasi Internal							
item	STS	TS	KR	S	SS	rata2	kategori
KI1	0(0%)	2(5%)	21(52,5%)	16(40%)	1(2,5%)	3,400	cukup
KI2	0(0%)	2(5%)	12(30%)	21(52,5%)	5(12,5%)	3,725	baik
KI3	0(0%)	1(2,5%)	9(22,5%)	24(60%)	6(15%)	3,875	baik
KI4	1(2,5%)	0(0%)	13(32,5%)	21(52,5%)	5(12,5%)	3,725	baik
KI5	0(0%)	0(0%)	5(12,5%)	25(62,5%)	10(25%)	4,125	baik
total						3,770	baik

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Variabel Komunikasi internal mempunyai 5 item pernyataan yang meliputi KI1 hingga KI5. Nilai rata-rata masing-masing item pernyataan berada pada rentang 3,4 hingga 4,125. Rata-rata paling kecil pada pernyataan KI1 (komunikasi antar pegawai dalam organisasi berjalan dengan lancar) sebesar 3,4 dan termasuk kategori cukup. nilai rata-rata terbesarnya pada pernyataan KI5 (pegawai dapat memberikan umpan balik kepada rekan kerja atau atasan tanpa hambatan) sebesar 4,125 dan termasuk kategori baik. Dari ke-5 item pertanyaan tersebut 1 item dikategorikan cukup, dan 4 item dikategorikan baik. Secara

keseluruhan Komunikasi Internal mempunyai rata-rata sebesar 3,77.

Nilai tersebut pada kategori baik.

Komunikasi internal yang efektif sangat penting dalam organisasi karena berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi pekerjaan, serta penyelesaian tugas secara tepat waktu. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan kerja sama antar pegawai dan memperlancar pelaksanaan kegiatan organisasi.

d. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,350 yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Tabel IV. 8 Rekap jawaban responden tentang Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai							
item	STS	TS	KR	S	SS	rata2	kategori
KP1	0(0%)	0(0%)	2(5%)	24(60%)	14(35%)	4,300	sangat baik
KP2	0(0%)	1(2,5%)	2(5%)	20(50%)	17(42,5%)	4,325	sangat baik
KP3	0(0%)	0(0%)	4(10%)	25(62,5%)	11(27,5%)	4,175	baik
KP4	0(0%)	0(0%)	1(2,5%)	16(40%)	23(57,5%)	4,550	sangat baik
KP5	0(0%)	0(0%)	2(5%)	20(50%)	18(45%)	4,400	sangat baik
total						4,350	sangat baik

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Variabel Kinerja Pegawai mempunyai 5 item pernyataan yang meliputi KP1 hingga KP5. Nilai rata-rata masing-masing item

pernyataan berada pada rentang 4,175 hingga 4,55. Rata-rata paling kecil pada pernyataan KP3 (pegawai proaktif mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan) sebesar 4,175 dan termasuk kategori baik. nilai rata-rata terbesarnya pada pernyataan KP4(pegawai bertanggung jawab atas tugas dan hasil pekerjaan yang saya lakukan) sebesar 4,55 dan termasuk kategori sangat baik. Dari ke-5 item pertanyaan tersebut 1 item dikategorikan baik, dan 4 item dikategorikan sangat baik. Secara keseluruhan Kinerja Pegawai mempunyai rata-rata sebesar 4,35. Nilai tersebut pada kategori sangat baik.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tingginya tingkat kinerja pegawai menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan dan komitmen yang baik dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.

D. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Rule of thumb yang digunakan untuk *Convergent validity* yaitu untuk outer loading dengan nilai $> 0,70$, sedangkan untuk *Average Variance Extracted* (AVE) bernilai $> 0,50$. Uji validitas dilakukan secara berulang ulang hingga terseleksi item mempunyai *outer loading* $> 0,07$.

Tabel IV. 9 Nilai *Outer Loading*

	KI	KP	KT	LK
KI1	0,745			
KI2	0,852			
KI3	0,864			
KI4	0,795			
KI5	0,739			
KP1		0,909		
KP2		0,839		
KP3		0,781		
KP4		0,830		
KP5		0,933		
KT1			0,876	
KT2			0,878	
KT3			0,830	
KT4			0,946	
KT5			0,826	
LK1				0,709
LK2				0,750
LK3				0,704
LK4				0,745
LK5				0,868

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Pada tabel di atas diketahui ada semua item pertanyaan mempunyai nilai *outer loading* $< 0,70$. Sehingga semua item tersebut dinyatakan valid.

Uji selanjutnya adalah uji (*Average Variance Extracted/ AVE*). Syarat yang diperlukan adalah Nilai AVE $> 0,5$. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator indikatornya dalam rata-rata. Adapun hasil nilai dari AVE untuk setiap variabel sebagai berikut :

Tabel IV. 10 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
KI	0,641
KP	0,740
KT	0,761
LK	0,574

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Hasil perhitungan *Average Variance Extracted* (AVE) pada pengamatan komunikasi internal, kinerja pegawai, kompetensi, dan lingkungan kerja secara berturut-turut sebesar 0,641; 0,74; 0,761; dan 0,574. Berdasarkan data di atas diperoleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *konvergen validity* pada model yang diuji. Artinya bahwa satu *variabel laten* mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada output :

Tabel IV. 10 Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
KI	0,859	0,899
KP	0,911	0,934
KT	0,921	0,941
LK	0,814	0,870

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Hasil perhitungan Cronbach's Alpha pada pengamatan komunikasi internal, kinerja pegawai, kompetensi, dan lingkungan kerja secara berturut-turut sebesar 0,859; 0,911; 0,921; dan 0,814. Selain itu juga Hasil perhitungan Composite Reliability pada pengamatan komunikasi internal, kinerja pegawai, kompetensi, dan lingkungan kerja secara berturut-turut sebesar 0,899; 0,934; 0,941; dan 0,87.

Tabel di atas memperlihatkan hasil Composite Reliability diatas, hasil uji berada $> 0,70$ untuk setiap variable, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data setiap variabel adalah reliabel dan terandalkan serta dapat dipergunakan untuk uji hipotesis. Selanjutnya uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha. Tabel di atas memperlihatkan hasil Cronbach's Alpha diatas hasil uji berada $> 0,70$ untuk setiap variabel.

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran model pada outer model telah terpenuhi. Adapun item/indikator setiap variabel telah terbukti mampu menjelaskan setiap variabel lantennya dengan handal arau reliabel. Selanjutnya akan di lakukan analisis pengukuran model struktural (Inner Model) untuk menguji hipotesis.

E. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fits*)

1. Uji *R-square*

Tabel IV. 11 Uji *R-square*

KI	0,482	0,454
KP	0,703	0,678

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Nilai *R-square* pada komunikasi internal sebesar 0,482. Pada gambar diagram, komunikasi internal dipengaruhi oleh kompetensi dan lingkungan kerja. Nilai *R-square* 0,482 berarti kompetensi dan lingkungan kerja secara serentak berengaruh terhadap komunikasi internal sebesar 0,482 atau 48,2% sedangkan sisanya 51,8% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

Nilai *R-square* pada kinerja pegawai sebesar 0,703. Pada gambar diagram, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, lingkungan kerja, dan komunikasi internal. Nilai *R-square* 0,703 berarti kompetensi, lingkungan kerja, dan komunikasi internal secara serentak berengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,703 atau 70,3% sedangkan sisanya 29,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

2. Uji *F-square*

Tabel IV. 12 Uji *F-square*

	KI	KP	KT	LK
KI		0,149		
KP				
KT	0,200	0,250		
LK	0,240	0,231		

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Berdasarkan tabel di atas bahwa pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai dikategorikan cukup yakni berada pada interval 0,02 hingga 0,15. Keempat bentuk pengaruh lainnya yang meliputi pengaruh kompetensi serta lingkungan kerja terhadap komunikasi internal dan juga pada model pengaruh kompetensi serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dikategorikan kuat, yakni nilai keempatnya berada pada interval 0,15 hingga 0,35.

3. Uji *Q-square*

Tabel IV. 13 Uji *Q-square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$
KI	200,000	148,285	0,259
KP	200,000	100,292	0,499
KT	200,000	200,000	
LK	200,000	200,000	

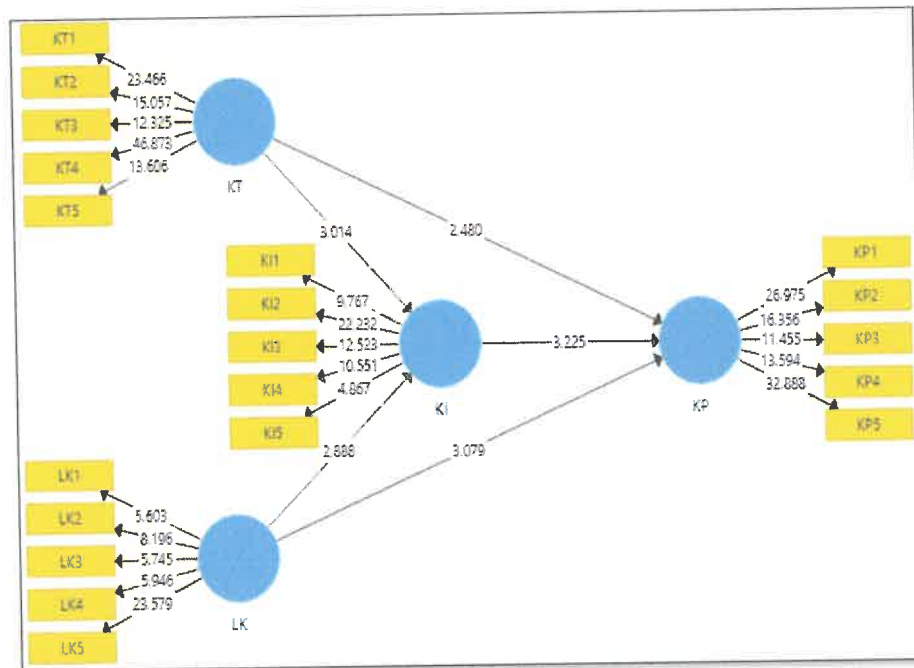
Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

Nilai *Q square* pada komunikasi internal sebesar 0,259 sedangkan pada kinerja pegawai sebesar 0,499. Tingkat prediksi pada komunikasi internal dikategorikan baik karena berada interval 0,15 hingga 0,35 sedangkan pada kinerja pegawai dikategorikan sangat baik karena bernilai $> 0,35$.

F. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hasil dari pengaruh langsung terhadap variabel dependen yang dituangkan ke dalam hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan smartPLS. Sehingga kriteria penerimaan hipotesa adalah H_a

diterima ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Uji hipotesis dilihat dari nilai probabilitas. Jika nilai $p < 0,05$ maka ada pengaruh signifikan antar variabel. jika nilai $p \geq 0,05$ maka tidak ada pengaruh antar variabel. Perhitungan hipotesis penelitian diperoleh dari model moderasi yang ditampilkan pada gambar di bawah ini :



Gambar IV. 2 Model Penelitian PLS

Tabel IV. 14 Hasil *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KT -> KP	0,352	0,364	0,132	2,662	0,008
LK -> KP	0,344	0,343	0,104	3,305	0,001
KI -> KP	0,293	0,283	0,09	3,26	0,001
KT -> KI	0,379	0,391	0,116	3,275	0,001
LK -> KI	0,415	0,415	0,137	3,036	0,003

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan pada jalur kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien sebesar 0,352 dan nilai probabilitas sebesar 0,008. Nilai koefisien bertanda positif berarti ada pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai. Yakni semakin baik kompetensi maka kinerja pegawai semakin baik. Demikian sebaliknya semakin buruk kompetensi maka kinerja pegawai semakin buruk. Nilai probabilitas sebesar $0,008 < 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan keduanya maka disimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis H1 kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima.

2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan pada jalur lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien sebesar 0,344 dan nilai probabilitas sebesar 0,001. Nilai koefisien bertanda positif berarti ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Yakni semakin baik lingkungan kerja maka kinerja pegawai semakin baik. Demikian sebaliknya semakin buruk lingkungan kerja maka kinerja pegawai semakin buruk. Nilai probabilitas sebesar $0,001 < 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan keduanya maka disimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis

H2 lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima.

3. Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan pada jalur komunikasi internal terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai koefisien sebesar 0,293 dan nilai probabilitas sebesar 0,001. Nilai koefisien bertanda positif berarti ada pengaruh positif komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Yakni semakin baik komunikasi internal maka kinerja pegawai semakin baik. Demikian sebaliknya semakin buruk komunikasi internal maka kinerja pegawai semakin buruk. Nilai probabilitas sebesar $0,001 < 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan keduanya maka disimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis H3 komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima.

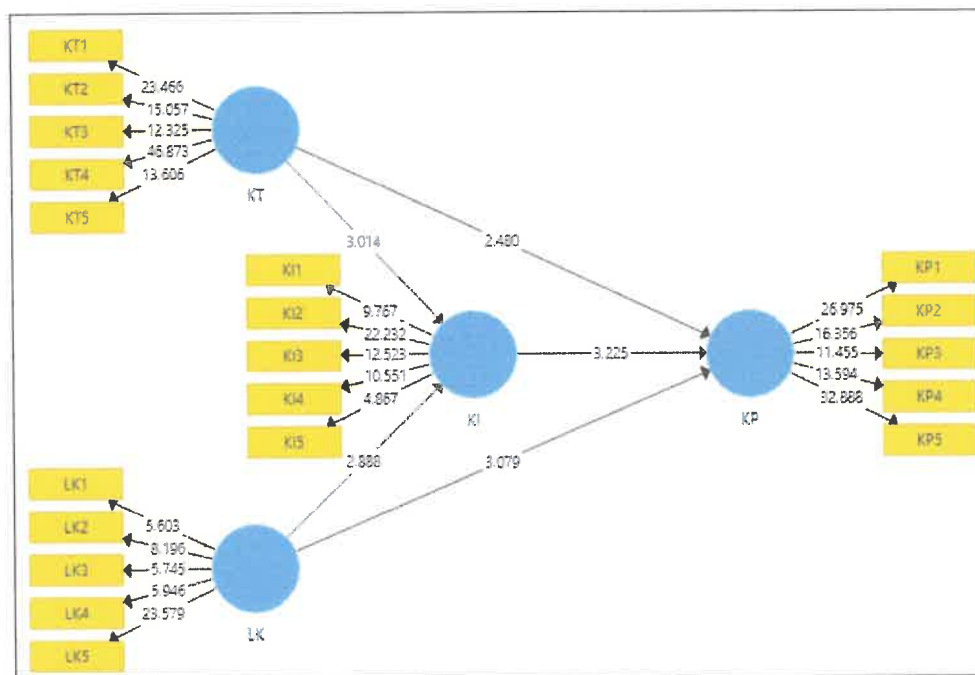
4. Kompetensi berpengaruh terhadap komunikasi internal

Hasil perhitungan pada jalur kompetensi terhadap komunikasi internal diperoleh nilai koefisien sebesar 0,379 dan nilai probabilitas sebesar 0,001. Nilai koefisien bertanda positif berarti ada pengaruh positif kompetensi terhadap komunikasi internal. Yakni semakin baik kompetensi maka komunikasi internal semakin baik. Demikian sebaliknya semakin buruk kompetensi maka komunikasi internal semakin buruk. Nilai probabilitas sebesar $0,001 < 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan

kompetensi terhadap komunikasi internal. Berdasarkan pernyataan keduanya maka disimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap komunikasi internal. Sehingga hipotesis H4 kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal, diterima.

5. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komunikasi internal

Hasil perhitungan pada jalur lingkungan kerja terhadap komunikasi internal diperoleh nilai koefisien sebesar 0,415 dan nilai probabilitas sebesar 0,003. Nilai koefisien bertanda positif berarti ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap komunikasi internal. Yakni semakin baik lingkungan kerja maka komunikasi internal semakin baik. Demikian sebaliknya semakin buruk lingkungan kerja maka komunikasi internal semakin buruk. Nilai probabilitas sebesar $0,003 < 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap komunikasi internal. Berdasarkan pernyataan keduanya maka disimpulkan ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap komunikasi internal. Sehingga hipotesis H5 lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal, diterima.

Gambar IV. 3 Metode *bootstrapping*

Tabel IV. 15 Uji Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KT -> KI -> KP	0,111	0,111	0,050	2,223	0,027
LK -> KI -> KP	0,122	0,119	0,057	2,142	0,033

Sumber : Data Primer diolah tahun 2026

6. Komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan pada jalur kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komunikasi internal diperoleh nilai koefisien sebesar 0,111 dan nilai probabilitas sebesar 0,027. Nilai koefisien bertanda positif berarti ada pengaruh positif pengaruh tak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi internal. Yakni semakin baik

kompetensi maka secara tidak langsung kinerja pegawai semakin baik. Demikian sebaliknya semakin buruk kompetensi maka secara tidak langsung kinerja pegawai semakin buruk. Nilai probabilitas sebesar $0,027 < 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan pengaruh tak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi internal. Berdasarkan pernyataan keduanya maka disimpulkan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komunikasi internal berpengaruh secara tak langsung positif dan signifikan, sehingga H6 komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dinyatakan , diterima.

7. Komunikasi internal memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan pada jalur lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komunikasi internal diperoleh nilai koefisien sebesar 0,122 dan nilai probabilitas sebesar 0,033. Nilai koefisien bertanda positif berarti ada pengaruh positif pengaruh tak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi internal. Semakin baik lingkungan kerja maka secara tidak langsung kinerja pegawai semakin baik. Demikian sebaliknya semakin buruk lingkungan kerja maka secara tidak langsung kinerja pegawai semakin buruk. Nilai probabilitas sebesar $0,033 < 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan pengaruh tak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi internal. Berdasarkan pernyataan keduanya maka disimpulkan lingkungan kerja

terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komunikasi internal berpengaruh secara tak langsung positif dan signifikan sehingga H7 komunikasi internal memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan, diterima.

G. Pembahasan

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian *Partial Least Square* (PLS) table IV. 14 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fauzi dan Nugroho, 2024); (Sundari & Zuripal, 2024) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja mampu membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki kompetensi baik cenderung lebih mampu beradaptasi dengan pekerjaan, memahami prosedur kerja, serta mampu menghasilkan kualitas kerja yang optimal.

Kompetensi dalam organisasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan pegawai dalam mencapai target kerja. Pegawai

yang kompeten akan lebih percaya diri dalam bekerja, memiliki kemampuan menyelesaikan masalah, dan mampu bekerja sesuai standar organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian *Partial Least Square* (PLS) table IV. 14 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmasari, Kosasih & Yulianty, 2024); (Syamsuddin, Ridjal, & Ampauleng, 2023) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif mampu meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang baik mencakup kondisi fisik maupun nonfisik seperti hubungan kerja antarpegawai, fasilitas kerja, kebersihan, serta suasana kerja yang mendukung produktivitas.

Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, merasa lebih fokus dalam bekerja, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan konsentrasi, dan menghambat penyelesaian pekerjaan. Sehingga organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar pegawai dapat bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

3. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian *Partial Least Square* (PLS) table IV. 14 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sitinjak, Adriani & Tialonawarni, 2025); (Waru, Andriani & Janah, 2024) komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi internal yang baik mampu menciptakan koordinasi kerja yang efektif antara pimpinan dan pegawai maupun antarpegawai dalam organisasi. Melalui komunikasi internal yang berjalan lancar, informasi pekerjaan dapat disampaikan dengan jelas sehingga mengurangi kesalahan kerja dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas.

Komunikasi internal juga membantu pegawai memahami tujuan organisasi, prosedur kerja, dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, komunikasi yang baik mampu membangun hubungan kerja yang harmonis sehingga menciptakan suasana kerja yang positif.

Pegawai yang memperoleh informasi secara jelas dan tepat waktu cenderung lebih mudah menyelesaikan pekerjaan serta mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Oleh karena itu, komunikasi internal menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kompetensi terhadap Komunikasi Internal

Berdasarkan hasil pengujian *Partial Least Square* (PLS) table IV. 14 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih, 2024); (Jamil, Basalamah, Serang, 2022) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal.

Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi baik cenderung mampu berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan organisasi. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai memiliki kemampuan menyampaikan informasi, memahami pesan, serta membangun hubungan kerja yang lebih baik dengan rekan kerja maupun pimpinan.

Pegawai yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memadai biasanya lebih percaya diri dalam menyampaikan ide, memberikan masukan, dan berpartisipasi dalam proses komunikasi organisasi. Selain itu, kompetensi interpersonal yang baik juga membantu terciptanya

komunikasi yang terbuka dan efektif. Maka peningkatan kompetensi pegawai secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kualitas komunikasi internal dalam organisasi.

5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komunikasi Internal

Berdasarkan hasil pengujian *Partial Least Square* (PLS) table IV. 14 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anggeraini & Adnyana, 2024); (Tamiya, Handayani, & Wijayaningsih, 2024) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal.

Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana komunikasi yang lebih terbuka, nyaman, dan harmonis antarpegawai. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif mendorong pegawai untuk lebih aktif berinteraksi dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Lingkungan kerja yang mendukung juga membantu memperlancar arus informasi dalam organisasi sehingga komunikasi menjadi lebih efektif. Hubungan kerja yang baik antarpegawai maupun dengan pimpinan dapat meminimalkan kesalahpahaman dan meningkatkan koordinasi kerja.

Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga lingkungan kerja yang kondusif agar komunikasi internal dapat berjalan dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6. Peran Komunikasi Internal dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian *Partial Least Square* (PLS) table IV. 15 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sitinjak, Adriani & Tialonawarni, 2025); (Risambessy, Chandra, & Putri, 2024) komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap kinerja serta mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui komunikasi internal yang baik. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menjalin komunikasi efektif sehingga proses kerja menjadi lebih lancar dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Komunikasi internal berperan sebagai penghubung antara kompetensi dan kinerja pegawai. Ketika pegawai memiliki kemampuan komunikasi yang baik, maka pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dapat diterapkan secara optimal dalam pekerjaan. Sehingga komunikasi

internal menjadi faktor penting yang memperkuat pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

7. Peran Komunikasi Internal dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian *Partial Least Square* (PLS) table IV. 15 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,033 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Waru, Andriani & Janah, 2024); (Risambessy, Chandra, & Putri, 2024) komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap kinerja serta mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, nyaman dan harmonis dapat meningkatkan komunikasi internal sehingga proses komunikasi dalam organisasi berjalan lebih efektif dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Melalui komunikasi internal yang baik, koordinasi kerja menjadi lebih lancar, pertukaran informasi menjadi lebih jelas. Kondisi tersebut akhirnya membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Maka komunikasi internal berperan penting sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka kesimpulan yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Agama Surakarta.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Agama Surakarta.
3. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Agama Surakarta.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal.
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal.
6. Komunikasi internal memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
7. Komunikasi internal memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

B. Implikasi

Beberapa implikasi yang mungkin muncul dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mendukung teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kompetensi, lingkungan kerja, dan komunikasi internal merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini juga memperkuat konsep bahwa komunikasi internal dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait peningkatan kompetensi pegawai, perbaikan lingkungan kerja, dan penguatan komunikasi internal guna meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam penelitian ini penulis memberikan saran-saran yang bermanfaat antara lain :

1. Bagi Organisasi

Diharapkan Pengadilan Agama Surakarta tetap mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan kerja agar pegawai mampu bekerja secara optimal dan mendukung peningkatan kinerja organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang sudah baik perlu terus dijaga dan ditingkatkan agar tetap nyaman, aman, dan kondusif guna mendukung produktivitas pegawai

serta memperkuat hubungan kerja antarpegawai. Pimpinan juga perlu terus mempertahankan komunikasi internal yang efektif melalui penyampaian informasi yang jelas, terbuka, dan tepat waktu sehingga koordinasi kerja antarbagian dapat berjalan dengan baik dan harmonis.

2. Bagi pegawai

Diharapkan pegawai perlu terus mempertahankan dan meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan diri agar mampu bekerja secara profesional sehingga kinerja yang telah baik dapat terus ditingkatkan. Pegawai juga perlu terus menjaga komunikasi yang baik dengan pimpinan maupun rekan kerja melalui penyampaian informasi yang jelas, terbuka, dan tepat waktu guna menciptakan kerja sama yang harmonis dan mendukung efektivitas kerja. Sikap profesional, kepatuhan terhadap aturan organisasi, serta pemanfaatan lingkungan kerja secara optimal perlu terus dipertahankan agar tercipta suasana kerja yang nyaman, produktif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif, menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, serta disarankan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dengan objek penelitian yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas, mendalam dan mampu menggambarkan kondisi organisasi secara lebih detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanaf Publishing.
- Aldjannah, Kurniwanti, & Wahyu. (2023). Pengaruh Komunikasi Internal, Deskripsi Pekerjaan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Lemsu Triguna Abadi Kras Kabupaten Kediri). *Ebismen : Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. E-ISSN : 2962-7621- P-ISSN : 2962-763X, Hal 273-287. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i3.1281>.
- Anggeraini, M., & Adnyana, I. M. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Tanaman Pangan. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 7(2), 363–378. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.833>
- Arikunto. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New York: Pearson Education.
- Djafar, A., & Zulqadri Z. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Padakantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai. *Jurnal Adz-Dzahab: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(2), 58–69. <https://doi.org/10.47435/adz-dzahab.v5i2.449>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3016>
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Husein, U. (2019). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Isabella Sitinjak, M., Adriani, Z., & Tialonawarmi, F. (2025). Peran Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja dan Kinerja Karyawan pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jambi. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 3(1), 244–253. <https://jurnal.stikes-ibnusina.ac.id/index.php/Excellence>
- Istiatin, & Sudarwati. (2021). *Modul Metodologi Penelitian*. Surakarta: Universitas Islam Batik.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maulidya Handayani Suita Putri, Risambessy, A., & Chandra, F. (2024). Pengaruh Etos Kerja, Komunikasi Internal, Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Kerja sebagai Variabel Intervening. *Kamboti: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(1), 34–42. <https://doi.org/10.51135/kambotivol5issue1page34-42>
- Moeheriono. (2018). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muhammad Jaslin, Muh. Ichwan Musa, Agung Widhi Kurniawan, Zainal Ruma, & Khaidir Syahrul. (2025). Pengaruh Komunikasi Internal dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Selatan. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(3), 129–136. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i3.1725>
- Nitisemito, Alex S. (2018). *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rahmasari, H., Kosasih, K., & Yuliaty, F. (2024). Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di RS TK IV Cijantung Kesdaam Jaya. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(5). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i5.4756>
- Riduwan. (2015). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

- Ruck, K. (2022). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice*. London: Routledge.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, L., & Mounter, P. (2017). *Effective internal communication* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Sucihati, & Eka Febrianata. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Handal Mandiri Transindo. *Faletehan Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 25–31. <https://doi.org/10.61252/fjeb.v2i2.95>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sundari, W., & Zuripal. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Agam. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 13733–13749.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tamiya, S., Handayani, M., & Wijayaningsih, R. (2024). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tata Ruang Kota Bekasi. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(3), 1610–1625. <https://doi.org/10.55681/sentri.v3i3.2437>
- Waru, A. P. D. T., Andriani, R., & Janah, Y. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 12–16. <https://doi.org/10.31294/jab.v4i1.3469>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

LAMPIRAN I
KUESIONER PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama (Dapat diisi inisial) : _____
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki
☐ Perempuan
3. Lama Bekerja : ☐ 1 s.d 5 Tahun
☐ 6 s.d 10 Tahun
☐ 11 s.d 15 Tahun
☐ 16 s.d 20 Tahun
☐ > 20 Tahun
4. Pendidikan Terakhir : ☐ SMA
☐ D3
☐ S1
☐ S2
☐ S3

Mohon mengisi sesuai kondisi sebenarnya. Tidak ada jawaban benar atau salah.

Keterangan Pilihan Jawaban

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Kurang Setuju
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

B. KOMPETENSI (X1)

Pilih salah satu saja

1. Saya memiliki pengetahuan teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan saya
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Saya selalu memperbarui kemampuan kerja saya sesuai perkembangan tugas
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Saya memahami standar prosedur kerja dengan baik
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Saya mampu menerapkan keterampilan secara efektif dalam menyelesaikan tugas
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa banyak arahan
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

C. LINGKUNGAN KERJA (X2)

Pilih salah satu saja

1. Fasilitas kerja di kantor mendukung saya untuk bekerja dengan nyaman
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Pimpinan menyediakan sarana dan prasarana kerja yang memadai
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Hubungan antar pegawai di kantor harmonis
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Lingkungan kerja saya bebas dari potensi bahaya maupun kecelakaan kerja
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Suasana kerja kondusif dan nyaman sehingga mendorong saya untuk bekerja lebih baik
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

D. KOMUNIKASI INTERNAL (M)

Pilih salah satu saja

1. Komunikasi antar pegawai dalam organisasi berjalan dengan lancar
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Instruksi yang saya terima berkaitan dengan pekerjaan disampaikan secara jelas
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Informasi yang saya terima dari pimpinan atau rekan kerja disampaikan dengan jelas
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Pertukaran informasi antar bagian dan sub bagian berjalan lancar
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Saya dapat memberikan umpan balik kepada rekan kerja atau atasan tanpa hambatan
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E. KINERJA PEGAWAI (Y)

Pilih salah satu saja

1. Saya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target dengan hasil yang akurat
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Saya mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. Saya proaktif mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
4. Saya bertanggung jawab atas tugas dan hasil pekerjaan yang saya lakukan
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. Saya selalu berusaha meningkatkan kemampuan dan pengetahuan untuk menunjang pekerjaan
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

LAMPIRAN II

HASIL KUESIONER

Keterangan :

KT : Kompetensi
 LK : Lingkungan Kerja
 KI : Komunikasi Internal
 KP : Kinerja Pegawai

No	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5
1	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3
2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
12	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3
13	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
15	3	5	5	4	4	4	4	2	5	1
16	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
18	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
19	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
21	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
22	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3
23	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
24	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
25	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4
27	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3
28	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5

28	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4
29	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
32	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5
33	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
34	3	3	4	3	4	5	5	4	5	4
35	3	4	3	4	5	5	5	4	5	5
36	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
37	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
38	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4
39	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5
40	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5

Rekap jawaban responden

item	Kompetensi					rata2	kategori
	STS	TS	KR	S	SS		
KT1	0(0%)	0(0%)	3(7,5%)	24(60%)	13(32,5%)	4,250	sangat baik
KT2	0(0%)	0(0%)	2(5%)	19(47,5%)	19(47,5%)	4,425	sangat baik
KT3	0(0%)	0(0%)	3(7,5%)	21(52,5%)	16(40%)	4,325	sangat baik
KT4	0(0%)	0(0%)	1(2,5%)	23(57,5%)	16(40%)	4,375	sangat baik
KT5	0(0%)	0(0%)	2(5%)	24(60%)	14(35%)	4,300	sangat baik
total						4,335	sangat baik

LAMPIRAN III

DESKRIPSI RESPONDEN

1. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	22	55 %
Perempuan	18	45 %
Total	40	100 %

2. Deskripsi responden berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 - 5 Tahun	15	37,5%
5 - 10 Tahun	8	20%
11 - 15 Tahun	3	7,5%
16 - 20 Tahun	4	10%
> 20 Tahun	10	25%
Total	40	100 %

3. Deskripsi responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA	4	10%
D3	3	7,5%
S1	21	52,5%
S2	11	27,5%
S3	1	2,5%
Total	40	100 %

LAMPIRAN IV

DESKRIPSI VARIABEL

1. Distribusi frekuensi data pengamatan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi	40	3,20	5,00	4,3350	,50513
Lingkungan Kerja	40	3,00	5,00	3,8600	,51081
Komunikasi Internal	40	2,40	5,00	3,7700	,55572
Kinerja Pegawai	40	3,00	5,00	4,3500	,51391
Valid N (listwise)	40				

2. Rekap jawaban responden tentang Kompetensi

item	Kompetensi					rata2	kategori
	STS	TS	KR	S	SS		
KT1	0(0%)	0(0%)	3(7,5%)	24(60%)	13(32,5%)	4,250	sangat baik
KT2	0(0%)	0(0%)	2(5%)	19(47,5%)	19(47,5%)	4,425	sangat baik
KT3	0(0%)	0(0%)	3(7,5%)	21(52,5%)	16(40%)	4,325	sangat baik
KT4	0(0%)	0(0%)	1(2,5%)	23(57,5%)	16(40%)	4,375	sangat baik
KT5	0(0%)	0(0%)	2(5%)	24(60%)	14(35%)	4,300	sangat baik
total						4,335	sangat baik

3. Rekap jawaban responden tentang Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja							
item	STS	TS	KR	S	SS	rata2	kategori
LK1	0(0%)	0(0%)	7(17,5%)	27(67,5%)	6(15%)	3,975	baik
LK2	0(0%)	0(0%)	2(5%)	32(80%)	6(15%)	4,100	baik
LK3	0(0%)	4(10%)	17(42,5%)	17(42,5%)	2(5%)	3,425	baik
LK4	0(0%)	0(0%)	11(27,5%)	16(40%)	13(32,5%)	4,050	baik
LK5	1(2,5%)	0(0%)	13(32,5%)	20(50%)	6(15%)	3,750	baik
total						3,860	baik

4. Rekap jawaban responden tentang Komunikasi Internal

Komunikasi Internal							
item	STS	TS	KR	S	SS	rata2	kategori
KI1	0(0%)	2(5%)	21(52,5%)	16(40%)	1(2,5%)	3,400	cukup
KI2	0(0%)	2(5%)	12(30%)	21(52,5%)	5(12,5%)	3,725	baik
KI3	0(0%)	1(2,5%)	9(22,5%)	24(60%)	6(15%)	3,875	baik
KI4	1(2,5%)	0(0%)	13(32,5%)	21(52,5%)	5(12,5%)	3,725	baik
KI5	0(0%)	0(0%)	5(12,5%)	25(62,5%)	10(25%)	4,125	baik
total						3,770	baik

5. Rekap jawaban responden tentang Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai							
item	STS	TS	KR	S	SS	rata2	kategori
KP1	0(0%)	0(0%)	2(5%)	24(60%)	14(35%)	4,300	sangat baik
KP2	0(0%)	1(2,5%)	2(5%)	20(50%)	17(42,5%)	4,325	sangat baik
KP3	0(0%)	0(0%)	4(10%)	25(62,5%)	11(27,5%)	4,175	baik
KP4	0(0%)	0(0%)	1(2,5%)	16(40%)	23(57,5%)	4,550	sangat baik
KP5	0(0%)	0(0%)	2(5%)	20(50%)	18(45%)	4,400	sangat baik
total						4,350	sangat baik

LAMPIRAN V

UJI VALIDITAS

1. Nilai *Outer Loading*

	KI	KP	KT	LK
KI1	0,745			
KI2	0,852			
KI3	0,864			
KI4	0,795			
KI5	0,739			
KP1		0,909		
KP2		0,839		
KP3		0,781		
KP4		0,830		
KP5		0,933		
KT1			0,876	
KT2			0,878	
KT3			0,830	
KT4			0,946	
KT5			0,826	
LK1				0,709
LK2				0,750
LK3				0,704
LK4				0,745
LK5				0,868

2. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
KI	0,641
KP	0,740
KT	0,761
LK	0,574

LAMPIRAN VI

UJI RELIABILITAS DAN UJI KEBAIKAN MODEL (*GOODNESS OF FITS*)

1. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
KI	0,859	0,899
KP	0,911	0,934
KT	0,921	0,941
LK	0,814	0,870

2. Uji *R-square*

KI	0,482	0,454
KP	0,703	0,678

3. Uji *F-square*

	KI	KP	KT	LK
KI		0,149		
KP				
KT	0,200	0,250		
LK	0,240	0,231		

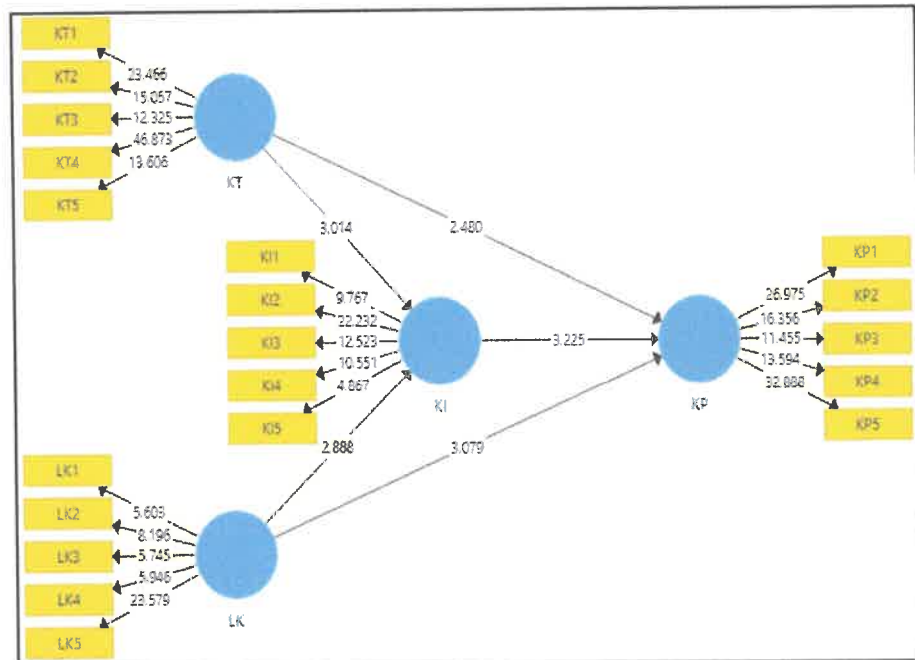
4. Uji *Q-square*

	SSO	SSE	Q ² (=1- SSE/SSO)
KI	200,000	148,285	0,259
KP	200,000	100,292	0,499
KT	200,000	200,000	
LK	200,000	200,000	

LAMPIRAN VII

UJI HIPOTESIS

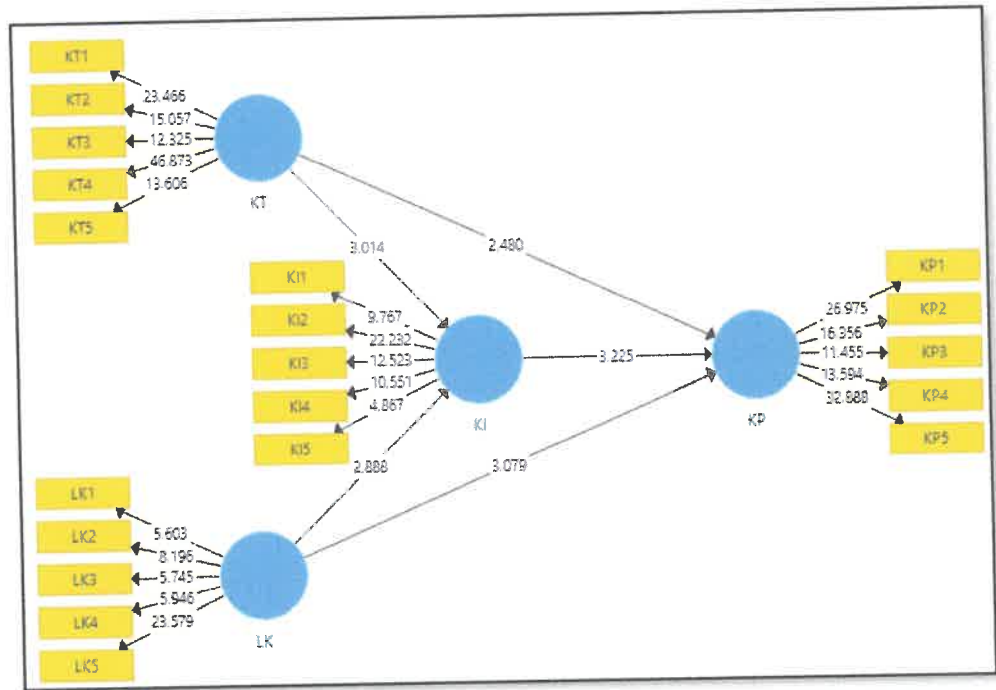
1. Model PLS



2. Hasil Path Coefficien

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KT -> KP	0,352	0,364	0,132	2,662	0,008
LK -> KP	0,344	0,343	0,104	3,305	0,001
KI -> KP	0,293	0,283	0,09	3,26	0,001
KT -> KI	0,379	0,391	0,116	3,275	0,001
LK -> KI	0,415	0,415	0,137	3,036	0,003

3. Metode Bootstrapping



4. Uji Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KT → KI → KP	0,111	0,111	0,050	2,223	0,027
LK → KI → KP	0,122	0,119	0,057	2,142	0,033