



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 10023-10036

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan

Arnita Br Habeahan, Anton A.P Sinaga, Henri Saragih

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

arnitahabeahan@gmail.com, anton.ap.sinaga88@gmail.com, henrisaragih63@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan (Poltekbang). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel penelitian berjumlah 83 responden yang merupakan pegawai Poltekbang Medan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier berganda, uji *t* (parsial), uji *F* (simultan), serta koefisien determinasi (Adjusted R Square). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t* hitung sebesar 6,122 > *t* tabel 1,990 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi organisasi yang diterapkan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t* hitung sebesar 5,190 > *t* tabel 1,990 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t* hitung sebesar 4,833 > *t* tabel 1,990 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Secara simultan, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *F* hitung sebesar 71,600 > *F* tabel 2,72 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,721 menunjukkan bahwa 72,1% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

1. Latar Belakang

Latar Belakang Masalah

Penyampaian informasi, pesan, atau ide dari satu orang ke orang lain dengan tujuan untuk saling memahami dikenal sebagai komunikasi. Pengirim pesan, pesan itu sendiri, media atau saluran yang digunakan untuk menyampaikan pesan, dan penerima pesan juga termasuk dalam proses ini. Komunikasi dapat terjadi secara verbal (menggunakan kata-kata) maupun nonverbal (menggunakan bahasa tubuh, isyarat, ekspresi wajah, dan lain-lain). Membangun hubungan antara individu atau kelompok dan meningkatkan pemahaman bersama merupakan tujuan utama komunikasi. Komunikasi organisasi adalah proses mengirim dan menerima informasi dalam jaringan organisasi yang saling bergantung satu sama lain. Istilah “komunikasi organisasi” mengacu pada komunikasi yang terjadi di dalam organisasi.

Menurut penelitian Irawati (2021), Komunikasi membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan atau pegawai dalam pekerjaan mereka seperti apa yang dilakukan pegawai. Setelah aktivitas interaksi dan kerja sama berkembang secara teratur, terbentuk wadah yang disebut organisasi.

Sistem nilai, norma, kebiasaan, kepercayaan, pengetahuan, seni, adat istiadat, dan segala macam perilaku yang dimiliki dan diwariskan dari generasi ke generasi oleh suatu kelompok masyarakat. Dalam kehidupan sosial, budaya berfungsi sebagai standar yang membentuk cara orang berfikir, bertindak, dan berinteraksi satu sama lain. Selain elemen material seperti pakaian, makanan, dan alat-alat, budaya juga mencakup elemen nonmaterial seperti bahasa, kepercayaan, dan interaksi sosial yang membentuk cara orang-orang berpikir dan bertindak.

Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan

Budaya berfungsi sebagai landasan yang mempengaruhi pandangan, sikap dan tindakan individu maupun kelompok dalam berbagai aspek kehidupan, seperti komunikasi, pembentukan identitas, dan interaksi sosial, pemahaman budaya menjadi sangat penting dalam penelitian ini. Karena itu, budaya tidak hanya menjadi objek kajian tetapi juga kerangka analisis yang membantu menjelaskan fenomena sosial secara kontekstual.

Perasaan positif atau sikap menyenangkan yang dimiliki oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Perasaan ini menunjukkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai seseorang terpenuhi melalui pekerjaan sehari-hari. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan hal-hal materi seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga hal-hal nonmateri seperti hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan dan penghargaan atas hasil kerja. Karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi, produktivitas, kesetiaan, dan kesejahteraan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut penelitian Hasibuan (2006) dalam Ambele (2023), pekerjaan merupakan kumpulan dari tindakan fisik dan mental yang dilakukan seseorang. Hasil kerja seseorang yang bekerja untuk suatu organisasi, instansi, atau Perusahaan akan berdampak pada tingkat produktivitas organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas, setiap orang harus memiliki dan mempertahankan kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai apa yang telah dilakukan di tempat kerjanya. Moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja adalah cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja bagi para pegawai. Kepuasan kerja dapat terjadi dalam pekerjaan, di luar pekerjaan atau keduanya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaan mereka karena mendapatkan pujian untuk pekerjaan mereka.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh *research gap* terlebih dahulu. Penelitian yang dilakukan oleh (Abid, 2024) menemukan bahwa komunikasi organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada kantor pemerintahan daerah kecamatan Medan Ampals yang memiliki karakteristik birokratis dan pola komunikasi vertikal. Dengan demikian, hasil penelitian tersebut belum dapat digeneralisasi pada konteks Pendidikan vokasi penerbangan, yang memiliki sistem kerja disiplin, struktur profesional, serta budaya keselamatannya dan ketepatan kerja yang khas.

Selanjutnya, penelitian oleh Wibowo et al., (2023) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor Pendidikan tinggi. Meskipun konteksnya serupa dengan dunia Pendidikan, penelitian tersebut belum memasukkan variabel kepuasan kerja, padahal menurut penelitian Robbins & Judge (2022), Kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai faktor psikologis yang dapat meningkatkan kinerja individu. Hal ini menimbulkan kesenjangan konseptual (*conceptual gap*), karena hubungan antara komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja belum di uji secara simultan dalam satu model penelitian yang utuh.

Di sisi lain, hasil penelitian oleh Jahotlen Tamba & Farida Ferine, (2025) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak signifikan. Temuan ini berbeda dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan antara komunikasi dan kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menimbulkan kesenjangan empiris yang menarik untuk diteliti agar diperoleh bukti ilmiah yang lebih akurat.

Rumusan Masalah

1. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan?
4. Bagaimana pengaruh simultan Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan.
3. Untuk Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh simultan Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Penerbangan Medan.

Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya sumber ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dengan meningkatkan pemahaman tentang pengaruh komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
 - b. Memberikan dasar teoritis yang kuat untuk mengembangkan konsep dan model hubungan antara variabel komunikasi organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
2. Manfaat Bagi Peneliti Lebih Lanjut
 - a. Menjadi referensi dan sumber data yang bermanfaat bagi peneliti di masa akan datang yang ingin melakukan penelitian tentang topik dan pembahasan yang serupa atau mengembangkan variabel lain yang terikat dengan kinerja pegawai.
 - b. Menyediakan gambaran metodologis dan hasil empiris yang dapat digunakan sebagai referensi dalam merancang penelitian lebih lanjut.
3. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan masukan dan informasi bagi manajemen Politeknik Penerbangan Medan dalam menciptakan strategi dan kebijakan yang dapat meningkatkan komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.
 - b. Membantu dalam meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya komunikasi yang efektif, budaya organisasi yang positif dan kepuasan kerja yang mendukung.

Kajian Teori

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sisdiyanto sidik (2023:12) Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis untuk mengelola berbagai aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Pendekatan ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengaruh, dan pengendalian sumber daya manusia agar dapat berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Rosita (2024:7) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial (Kemasyarakatan)
Tujuan sosial dalam SDM adalah memastikan agar organisasi memiliki tanggung jawab moral dan etis terhadap kebutuhan serta tantangan yang muncul di Masyarakat, sekaligus berupaya mengurangi dampak

- negative dari tuntutan sosial tersebut terhadap keberlangsungan organisasi.
2. Tujuan Organisasional
sasaran organisasi pada departemen sumber daya manusia ditujukan untuk merealisasikan tujuan-tujuan resmi yang telah dirancang, sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai visi dan misinya.
 3. Tujuan Fungsional
Tujuan fungsional diarahkan untuk menyesuaikan kontribusi departemen sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis organisasi. Dalam pelaksanaannya, departemen tersebut harus mengembangkan program-program yang inovatif di bidang perekrutan, pelatihan, dan pengembangan pegawai, serta menciptakan metode manajemen yang dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi tenaga kerja terbaik.
 4. Tujuan Pribadi
Sasaran pribadi mencerminkan keinginan setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu melalui aktivitas yang dilakukan di tempat kerja. Tujuan organisasi harus dirancang sedemikian rupa agar dapat diterima oleh seluruh pegawai dan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja mereka.

Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja pegawai

Menurut Ramadian, Rizan & Suhud (2021:18) kinerja (*job performance*) merupakan hasil atau Tingkat pencapaian kerja seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya, guna mencapai tujuan organisasi yang efektif, efisien, dan sesuai dengan norma hukum serta etika yang berlaku.

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator Kinerja

Menurut Yulianto (2020:9) terdapat lima indikator utama yang digunakan untuk menilai kinerja seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu tingkat hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan persepsi terhadap mutu dan kesempurnaan pekerjaan yang mencerminkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki individu. Aspek kualitas ini memiliki peran penting karena berpengaruh terhadap hasil akhir pekerjaan dan tingkat kepuasan pelanggan.
2. Kuantitas, merupakan ukuran yang menggambarkan banyaknya hasil kerja yang diperoleh, yang dapat dinyatakan melalui jumlah unit yang dihasilkan, jumlah tugas yang berhasil diselesaikan, atau siklus kegiatan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
3. Ketepatan waktu, menunjukkan sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan sesuai jadwal atau waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator ini dinilai berdasarkan sinkronisasi antara waktu penyelesaian dengan hasil yang diperoleh, serta kemampuan dalam mengelola waktu secara efisien untuk menyelesaikan berbagai aktivitas.
4. Efektivitas, menggambarkan tingkat optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, dana, teknologi, maupun bahan baku. Efektivitas menunjukkan seberapa efisien sumber daya tersebut dimanfaatkan dalam mencapai target dan tujuan organisasi.
5. Kemandirian, mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tanpa ketergantungan pada orang lain. Kemandirian ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kreativitas, serta kemampuan berinovasi dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Komunikasi Organisasi

Pengertian Komunikasi Organisasi

Berdasarkan pernyataan Sari & Syaifullah (2018:2), komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan

antara komunikator dan kkomunikasikan yang melibatkan timbal balik (umpan balik) untuk mencapai efektivitas komunikasi.

Menurut Kholisah (2024:15) menyatakan komunikasi organisasi adalah proses penyampaian dan pertukaran informasi antara pimpinan dan karyawan dalam suatu organisasi, baik yang bersifat positif maupun negatif yang mencerminkan dinamika hubungan kerja dan menjadi bagian penting dalam memahami fenomena organisasi secara ilmiah.

Indikator Komunikasi Organisasi

Menurut penelitian Pua et al., (2022) indikator-indikator dari komunikasi organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi vertikal
Penyampaian pesan, informasi, atau instruksi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam suatu struktur organisasi, baik dari Tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah ataupun sebaliknya dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi
2. Umpan balik dari bawahan ke atasan
Penyampaian informasi, pendapat, saran, atau laporan dari karyawan kepada pimpinan sebagai respon terhadap kebijakan yang terjadi dalam organisasi.
3. kualitas media (sarana komunikasi)
kualitas media komunikasi yang baik akan meningkatkan efektivitas pertukaran informasi, mengurangi kesalahpahaman, mempercepat pengambilan Keputusan dan hubungan kerja dalam organisasi.
4. Pemahaman pesan
Tingkat sejauh mana penerima pesan dapat menangkap, menafsirkan, dan mengerti makna yang sebenarnya dari pesan yang disampaikan pengirim sesuai dengan maksud awal komunikasi.
5. Kesetaraan dalam komunikasi (persepsi bahwa semua pihak punya kesempatan yang sama dalam berbicara)
Penghargaan yang sama untuk menyampaikan pendapat, mendengarkan, serta merespon pesan tanpa adanya dominasi atau diskriminasi.

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Pakpahan (2022:34) menyatakan Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan seperangkat system nilai yang tumbuh dan berkembang di dalam suatu organisasi, berupa kebiasaan-kebiasaan yang telah lama diterapkan serta bersifat tetap, yang dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi

Menurut Pramana, Dodi, dkk.,(2022:82) Budaya organisasi adalah sistem, nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang terbentuk dari interaksi antarindividu dan memengaruhi perilaku, cara kerja, serta stabilitas sosial dalam organisasi.

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:101), budaya organisasi memiliki beberapa indikator utama sebagai berikut:

1. Penerapan dan pelaksanaan norma
Norma merupakan seperangkat aturan yang mengatur bagaimana karyawan seharusnya merespon berbagai situasi, menentukan perilaku yang dianggap sesuai maupun tidak sesuai. Norma dalam organisasi terbentuk secara bertahap melalui proses panjang yang melibatkan pendiri dan para anggotanya. Keberadaan norma organisasi memiliki peran penting karena menjadi pedoman dalam mengarahkan, memprediksi, dan mengendalikan perilaku setiap anggota.
2. Penerapan nilai-nilai
Nilai-nilai berfungsi sebagai pedoman keyakinan yang digunakan individu maupun organisasi dalam mengambil Keputusan ketika dihadapkan pada berbagai pilihan. Nilai-nilai ini erat kaitannya dengan moralitas serta etika kerja yang mencerminkan kejujuran, integritas, dan keterbukaan. Individu yang berpegang pada nilai-nilai tersebut akan berperilaku jujur dan menunjukkan integritas yang tinggi dalam

melaksanakan tugasnya.

3. Kepercayaan
Kepercayaan organisasi berkaitan dengan pandangan organisasi tentang hal-hal yang dianggap benar dan salah. Kepercayaan ini menggambarkan karakter moral serta etika organisasi. Misalnya, memberikan kompensasi yang layak dan sesuai kebutuhan dasar dapat meningkatkan semangat serta motivasi kerja pegawai.
4. Penerapan kode etik
Kode etik merupakan kumpulan kebiasaan baik yang berkembang dalam suatu kelompok dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Fungsi utama kode etik adalah sebagai acuan perilaku bagi seluruh anggota organisasi, sehingga setiap tindakan yang dilakukan tetap berada dalam koridor etika dan professionalism yang telah disepakati bersama.

Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Rahmawati ita, dkk (2020:2) kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul ketika karyawan atau pegawai merasa bahwa imbalan dan pengalaman keerja yang diperolehnya sesuai atau bahkan melenihi harapannya. Kepuasan ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan dari uraian di atas, bahwa kepuasan kerja suatu kondisi emosional positif yang mencerminkan tingkat kesenangan dan penerimaan seorang karyawan atau pegawai terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti imbalan, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, serta peluang pengembangan diri.

Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa indikator kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:78) diantaranya :

- a. Pekerjaan itu sendiri
Sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan rasa puas bagi pegawai karena bersifat menarik, menantang, serta memungkinkan individu menggunakan dan mengembangkan keterampilan, kreativitas, serta kemampuan yang dimilikinya secara optimal.
- b. Peran dan kepemimpinan atasan
Sejauh mana pimpinan menunjukkan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, membimbing, memotivasi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. Hubungan sosial dengan rekan kerja
Kualitas interaksi antar pegawai yang mencerminkan kerja sama, saling menghargai, dan dukungan dalam pelaksanaan tugas.
- d. Gaji yang diterima
Persepsi para pegawai terhadap sistem pengupahan yang berlaku, mencakup besaran gaji, ketepatan waktu pembayaran, serta keadilan dan kesesuaian antara imbalan yang diterima dengan beban kerja yang tanggung jawab yang dijalankan.

2. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian

Pernyataan Sugiyono (2023:16) bahwa Metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang bersifat ilmiah dan objektif, karena berlandaskan pada filsafat *positivisme* serta menggunakan data berupa angka yang dianalisis secara statistic. Metode kuantitatif berfungsi sebagai metode penemuan (*discovery methode*) yang memungkinkan peneliti untuk menemukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan serta teknologi baru

berdasarkan hasil pengamatan yang objektif dan terukur.

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2023:285), Populasi merupakan keseluruhan wilayah generalisasi yang mencakup objek maupun subjek penelitian yang memiliki karakteristik serta ciri-ciri tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti sebelumnya. Karakteristik tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan pengamatan, pengumpulan data, serta analisis, dengan tujuan agar hasil penelitian diperoleh dapat digeneralisasikan dan dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan yang mewakili keseluruhan populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Politeknik Penerbangan Medan, selama bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2024 yaitu berjumlah 105 orang pegawai.

Sampel

Menurut Sugiyono (2023:127), Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian. Sampel yang digunakan harus benar-benar representatif atau mewakili agar hasil penelitian yang diperoleh dari sampel dapat digeneralisasikan dan diberlakukan untuk keseluruhan populasi secara ilmiah dan akurat.

Perhitungan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus *slovin* dengan kalkulasi sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi yang diketahui

e = Level eror (tingkat kesalahan). umumnya digunakan 1% atau 0,01, 5% atau 0,05 dan 10% atau 0,1.

$$n = \frac{105}{1 + 105(0,05)^2}$$

$$n = \frac{105}{1 + 0,2625}$$

$$n = \frac{105}{1,2625}$$

$$n = 83,168$$

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus *slovin*, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 83 responden, yang disesuaikan dari keseluruhan populasi pegawai yang bekerja di Politeknik Penerbangan Medan.

Metode Analisa Data

Uji Instrumen

Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017:125), Validitas encerminkan tingkat ketepatan antara data yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang diperoleh oleh peneliti.

Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017:130), uji reliabilitas merupakan suatu pengujian untuk mengetahui sejauh mana hasil

pengukuran terhadap objek yang sama dapat memberikan hasil yang konsisten atau tidak berubah-ubah.

Uji Asumsi Klasik

Untuk memperoleh hasil analisis data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian asumsi klasik, yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas, serta heteroskedastisitas. menghasilkan estimasi yang tidak bias.

Uji Normalitas

Menurut Ghozali, (2021:196), Uji Normalitas merupakan proses unntuk memastikan apakah nilai residual dalam model regresi memiliki distribusi yang normal atau tidak. Normalitas data dapat diketahui melalui penyebaran data (titik) pada diagonal dari scatter diagram (diagram penyebaran data).

Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali, (2021:155). Uji multikolinieritas merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan atau korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi yang digunakan dalam pannelitian.

Uji heteroskedastistis

Merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual antar pengamatan bersifat konstan, maka kondisi tersebut heteroskedastistis, sedangkan apabila variannya berbeda maka kondisi tersebut heteroskedastistis

Analisis Regresi Berganda

Secara ummm, analisis regresi linear berganda merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan atau pengaruh (asosiasi) antara dua atau lebih variabel, yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y).

Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:65), Hipotesis diartikan sebagai dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Disebut sementara karena jawaban tersebut masih didasarkan pada teori-teori yang relevan dan belum diuji secara empiris melalui pengumpulan data lapangan.

Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018:98), Uji t merupakan alat analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara parsial.

Uji Hipotesis Simultan (Uji f)

Menurut Ghozali (2018:98) “Uji simultan merupakan pengujian yang dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas dapat secara bersamaan atau simultan mempengaruhi variabel terikat”.

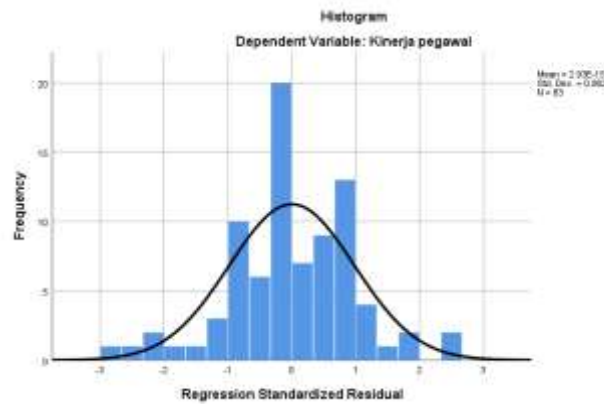
Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali, (2021:98) Koefisien determinasi (R^2) berfungsi untuk menilai sejauh mana kemampuan suatu model dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen, dengan rentang nilai antara nol hingga satu ($0 < R^2 < 1$).

3. Hasil Penelitian

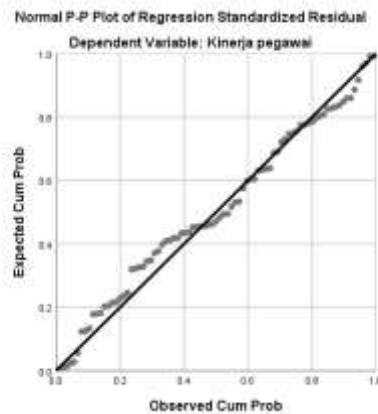
Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas



Gambar 3.1 Uji Normalitas dengan Histogram
 Sumber : Hasil *Output* SPSS 25,2026

Berdasarkan Gambar diatas kurva histogram membentuk pola lonceng atau dan tidak melenceng ke kiri atau ke kanan. Maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal



Gambar 3.2 Hasil Uji Normalitas dengan P-P Plot
 Sumber : Hasil *Output* SPSS 25,2026

Berdasarkan gambar 3,2 dapat diketahui bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 3.1 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.51469173
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.063
	Negative	-.087
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.175 ^c

Sumber : Hasil *Output* SPSS 25,2026

Berdasarkan Tabel 3.1, diketahui nilai *Asym Sig. (2-tailed)* berjumlah $0.175 > 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 3.2 Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.534	1.575		
	Komunikasi Organisasi	.263	.043	.670	1.493
	Budaya Organisasi	.248	.048	.787	1.271
	Kepuasan kerja	.189	.039	.784	1.276

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber : Hasil Output SPSS 25,2026

Berdasarkan tabel 3.2 dapat diketahui bahwa variabel Komunikasi Organisasi memiliki nilai tolerance sebesar 0,670 dan VIF sebesar 1,493. Variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai *tolerance* 0,787 dengan VIF 1,271, sedangkan variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *tolerance* 0,784 dan VIF 1,276., maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas

Uji Heterokedastisitas

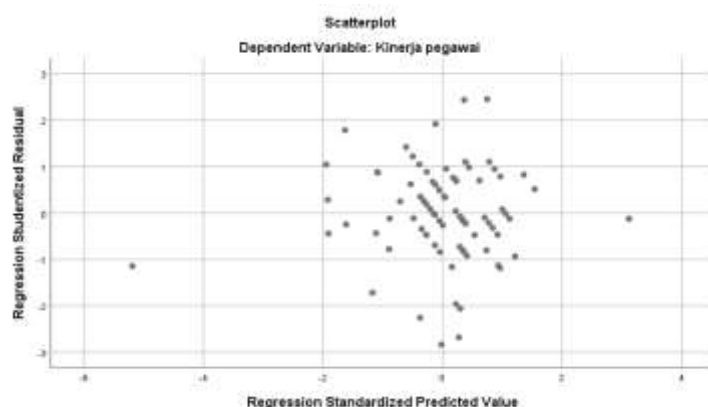
Tabel 3.3 Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.747	1.032		1.693	.094
	Komunikasi Organisasi	.003	.028	.014	.101	.919
	Budaya Organisasi	-.029	.031	-.119	-.940	.350
	Kepuasan kerja	.005	.026	.023	.180	.857

a. Dependent Variable: abs_res

Sumber : Hasil Output SPSS 25,2026

Nilai signifikansi dari variabel komunikasi organisasi sebesar 0,919, budaya organisasi sebesar 0,350, dan kepuasan kerja sebesar 0,857, seluruh nilai signifikansi $> 0,05$. Dengan demikian tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 3.3 Hasil Analisis Heterokedastisitas

Sumber : Hasil Output SPSS 25,2026

Berdasarkan gambar 3.3 dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar mengumpul serta menyebar diatas dan dibawah nol pada sumbu y,hal ini menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 3.4 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	14.534	1.575		9.227	.000
	Komunikasi Organisasi	.263	.043	.436	6.122	.000
	Budaya Organisasi	.248	.048	.341	5.190	.000
	Kepuasan kerja	.189	.039	.318	4.833	.000

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber : Hasil Output SPSS 25,2026

Dari perhitungan menggunakan SPSS versi 25 didapatkan persamaan regresi yaitu :

$$Y = 14,534 + 0,263X_1 + 0,248X_2 + 0,189X_3$$

Angka tersebut masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta 14,534 yang berarti, jika komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sama dengan nol, maka nilai kinerja pegawai sebesar 14,534 .
2. Koefisien komunikasi organisasi (X_1) sebesar 0,263 artinya jika variabel komunikasi organisasi mengalami kenaikan 1 satuan maka variabel kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,263 satuan.
3. Koefisien budaya organisasi (X_2) sebesar 0,248 artinya jika variabel budaya organisasi mengalami kenaikan 1 satuan maka variabel kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,248 satuan.
4. Koefisien kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,189 artinya jika variabel kepuasan kerja mengalami kenaikan 1 satuan maka variabel kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,189 satuan.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Uji t

Pengujian ini pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Rumus untuk mencari t tabel yaitu :

$$t \text{ tabel} = df = n - k$$

n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel

$$t \text{ tabel} = df = 83 - 4$$

$$t \text{ tabel} = 79 (1,990)$$

Tabel 3.5 Hasil Uji Hipotesis Parsial t

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	14.534	1.575		9.227	.000
	Komunikasi Organisasi	.263	.043	.436	6.122	.000
	Budaya Organisasi	.248	.048	.341	5.190	.000
	Kepuasan kerja	.189	.039	.318	4.833	.000

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber : Hasil Output SPSS 25,2026

Berdasarkan tabel uji t dapat disimpulkan bahwa :

1. Diketahui nilai t hitung komunikasi organisasi sebesar $6,122 > t$ tabel $1,990$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Diketahui nilai t hitung budaya organisasi sebesar $5,190 > t$ tabel $1,990$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Diketahui nilai t hitung kepuasan kerja sebesar $4,833 > t$ tabel $1,990$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Uji Simultan (Uji-F)

Uji F digunakan dalam analisis regresi untuk menguji pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini diketahui jumlah sampel (n) sebanyak 83 responden dan jumlah parameter (k) sebanyak 4, sehingga diperoleh

$$df_1 = k - 1 = 4 - 1 = 3$$

$$df_2 = n - k = 83 - 4 = 79$$

maka diperoleh $F_{tabel} = 2,72$.

Tabel 3.6 Hasil Uji Hipotesis Simultan F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	511.531	3	170.510	71.600	.000 ^b
	Residual	188.132	79	2.381		
	Total	699.663	82			
a. Dependent Variable: Kinerja pegawai						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja , Budaya Organisasi , Komunikasi Organisasi						

Sumber : Hasil Output SPSS 25,2026

Berdasarkan tabel diatas diperoleh F hitung sebesar $71,600 > F$ tabel $2,72$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti variabel komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 3.7 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855 ^a	.731	.721	1.543
a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja , Budaya Organisasi , Komunikasi Organisasi				
b. Dependent Variable: Kinerja pegawai				

Sumber : Hasil Output SPSS 25,2026

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi pada tabel diatas menunjukkan bahwa *Adjusted R Square* sebesar $0,721$ yang berarti bahwa variabel kinerja pegawai pegawai dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebesar $72,1\%$, sedangkan sisanya sebesar $27,9\%$ dijelaskan oleh variabel atau faktor lain seperti motivasi kerja, pelatihan kerja atau pengembangan karir.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Politeknik Penerbangan Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 6,122 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,990 serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hutapea, J & Simbolon, P (2023) yang menyatakan bahwa Komunikasi organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik memungkinkan pegawai memperoleh informasi yang jelas terkait tugas, tanggung jawab, serta kebijakan yang berlaku. Kejelasan informasi tersebut membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara tepat, mengurangi kesalahan kerja, dan meningkatkan efisiensi. Selain itu, komunikasi yang efektif juga mendorong terjalinnya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan pegawai maupun antarpegawai, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan lancar, pegawai merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam aktivitas organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Politeknik Penerbangan Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 5,190 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,990 serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi yang baik mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata. Budaya organisasi yang kuat tercermin dari nilai-nilai kerja, kebiasaan, serta sikap yang diterapkan secara konsisten dalam lingkungan kerja. Nilai-nilai tersebut membentuk perilaku pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih terarah dan bertanggung jawab. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Siregar, D (2022) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang positif cenderung memiliki disiplin kerja yang lebih baik, mampu bekerja sama dengan rekan kerja, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang kondusif menciptakan rasa nyaman dan aman bagi pegawai dalam bekerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Politeknik Kesehatan Medan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 4,833 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,990 serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi serta memiliki sikap positif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Tampubolon, L (2022) yang menyatakan bahwa Variabel Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal, tepat waktu, dan penuh tanggung jawab. Selain itu, rasa puas terhadap pekerjaan juga dapat mengurangi tingkat keluhan serta meningkatkan konsistensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Kepuasan kerja juga berdampak pada sikap pegawai dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan pimpinan. Pegawai yang merasa puas umumnya lebih kooperatif, mudah bekerja sama, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 71,600 yang lebih besar dibandingkan dengan F tabel sebesar 2,72 serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh simultan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari kombinasi beberapa faktor yang saling mendukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian

Nababan R, A (2021) yang menyatakan bahwa variabel Komunikasi organisasi, Budaya organisasi, dan Kepuasan kerja berpengaruh secara simultan atau secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik membantu pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya, budaya organisasi yang positif membentuk perilaku kerja yang disiplin dan kooperatif, serta kepuasan kerja mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih optimal. Ketika ketiga aspek tersebut berjalan secara selaras, maka kinerja pegawai dapat meningkat secara maksimal.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Penerbangan Medan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,721 menunjukkan bahwa 72,1% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Saran: Disarankan kepada Politeknik Penerbangan Medan untuk meningkatkan kualitas komunikasi organisasi, memperkuat penerapan budaya organisasi, serta meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, disiplin kerja, atau lingkungan kerja agar hasil penelitian lebih komprehensif.

Referensi

1. Abid, M. (2024). The influence of organizational culture and job satisfaction on employee performance. *International Journal Multidisciplinary Science*, 3(1), 65–73. <https://doi.org/10.56127/ijml.v3i1.1227>
2. Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
3. Ambele, E. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Nampar Nos Ruteng. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 3(3), 4735–4741.
4. Irawati. (2021). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Indragiri Hilir Tembilahan Kota. *YUME: Journal of Management*, 4(3), 754–767. <https://www.journal.steamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/1219>
5. Jahotlen Tamba, A., & Farida Ferine, K. (2025). The effect of communication on employee performance with organizational culture as a moderation variable at the Sidikalang Sub-District Office. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 3(1), 924–952. <https://doi.org/10.61306/ijmea>
6. Kholisah, N. (2024). *Komunikasi organisasi: Teori, konsep, dan aplikasi dalam dunia kerja modern*. Jakarta: Prenadamedia Group.
7. Kholisah. (2024). *Komunikasi organisasi dan efektivitas kerja karyawan*. Yogyakarta: Deepublish.
8. Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
9. Pakpahan, F. (2022). *Budaya organisasi dan perilaku individu dalam perspektif manajemen modern*. Medan: CV Andi Offset.
10. Pakpahan. (2022). *Budaya organisasi dan kinerja karyawan*. Medan: Pustaka Mandiri.
11. Pramana, D., Dodi, dkk. (2022). *Perilaku organisasi: Teori dan praktik di era digital*. Bandung: Alfabeta.
12. Pua, R., Nugroho, E., & Simanjuntak, D. (2022). Analisis komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(3), 145–159. <https://doi.org/10.21009/jmbi.103.145>
13. Pua, R., et al. (2022). *Organizational communication indicators and effectiveness*. Kuala Lumpur: Academic Press.
14. Rahmawati, I., & Siregar, L. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai administrasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Terapan*, 4(2), 75–86. <https://doi.org/10.35912/jimbt.v4i2.412>
15. Reksa Dzu'l Ikraami Maalikul Mulki, Ginung Pratidina, & Nanda Tria Rahmandani. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Desa Surakarya.
16. Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
17. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi (Edisi ke-16)*. Jakarta: Salemba Empat.
18. Rosita, D. (2024). *Manajemen sumber daya manusia strategis di era digitalisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
19. Sari, D., & Syaifullah, M. (2018). Komunikasi organisasi dan dinamika pesan internal. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.xxxx/jik.v7i1.2018>
20. Sari, R., & Syaifullah. (2018). *Komunikasi dalam organisasi dan bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
21. Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
22. Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
23. Tamba, J., & Ferine, F. (2025). Analisis komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Kontemporer*, 7(1), 55–68. <https://doi.org/10.56789/jmbk.v7i1.512>
24. Wibowo, A., Lestari, E., & Pratiwi, D. (2023). Komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 5(1), 24–36. <https://doi.org/10.23960/jamp.v5i1.344>
25. Wibowo, H., Listiorini, D., Haryadi, A., & Immi, S. (2023). The effect of communication and organizational culture on employee performance at Paramadina University in Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 12(1), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>