

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN KOMPETENSI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN ETOS KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN GROBOGAN**

**Samiran\*, Endah Winarti HS\*\*, & Harnoto\*\*  
STIE Dharmaputra Semarang**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the effect of internal communication and competence on employee performance with work ethic as a mediating variable. The population is all employees of the Grobogan Regency Land Office, questionnaires were processed as many as 90 respondents using the census method. The data analysis method uses regression. The test results show that internal communication has a significant positive effect on work ethic, it can be interpreted the better internal communication, the higher the work ethic. Competence has a significant positive effect on work ethic, it can be interpreted the higher the competence, the higher the work ethic. Work ethic has a significant positive effect on employee performance, it can be interpreted the higher the work ethic, the better the performance of employees. Internal communication has a significant positive effect on employee performance, which means that the better the internal communication, the better the performance of employees. Competence has a significant positive effect on employee performance can be interpreted the better the competence performed, the better the performance of employees. The results of the Sobel test analysis, found a work ethic mediated internal communication on employee performance. This proves work ethic as a mediating variable of internal communication on employee performance. Work ethic mediates competence on employee performance. This proves work ethic as a mediating variable of competence on employee performance.*

*Keywords: Internal communication, competence, work ethic, employee performance.*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan etos kerja sebagai variabel mediasi. Populasi adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan, kuesioner yang diolah sebanyak 90 responden menggunakan metode sensus. Metode analisis data menggunakan regresi. Hasil pengujian menunjukkan komunikasi internal berpengaruh signifikan positif terhadap etos kerja, dapat diartikan semakin baik komunikasi internal maka semakin tinggi etos kerja. Kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap etos kerja, dapat diartikan semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi etos kerja. Etos kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, dapat diartikan semakin tinggi etos kerja maka semakin baik kinerja pegawai. Komunikasi internal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, dapat diartikan semakin baik komunikasi internal maka semakin baik kinerja pegawai. Kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dapat diartikan semakin baik kompetensi yang dilakukan maka semakin baik kinerja pegawai. Hasil analisis uji Sobel, menemukan etos kerja memediasi komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan etos kerja sebagai variabel mediasi dari komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Etos kerja memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan etos kerja sebagai variabel mediasi dari kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Komunikasi internal, kompetensi, etos kerja, kinerja pegawai.

---

\* Mahasiswa STIE Dharmaputra Semarang

\*\* Dosen STIE Dharmaputra Semarang

### Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu dari keberhasilan sebuah organisasi. Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2000). Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan pilar untuk menjalankan aktivitas dan siklus perusahaan, dimana karyawan ditempatkan, dan kinerja karyawan akan terlihat seiring dengan hasil yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu. Kinerja karyawan akan menentukan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Sarmedi, 2017).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi (Hastuti, 2013). Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan. Komunikasi organisasi dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Pangendaheng (2018) menjelaskan bahwa komunikasi internal organisasi akan memperlihatkan komunikasi organisasi dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain,

ketiga adalah antara karyawan kepada atasan. Penelitian yang dilakukan oleh Wallace (2016), Pangendaheng (2018), Syahrir (2019) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi juga mempengaruhi kinerja (Sholehatusya'diah, 2017). Penentuan tingkat kompetensi yang berbasis sumber daya manusia juga dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja kerja. Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Penelitian yang dilakukan oleh Sholehatusya'diah (2017), Sumbogo (2017), Pangendaheng (2018), Mogot (2019) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat hal yang menarik bahwa adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*), pada penelitian terdahulu mengenai variabel kompetensi dan kinerja tersebut. Beberapa penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhardi (2017) yang menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adanya *gap* di atas perlu dicari solusinya. Penelitian ini memasukan variabel etos kerja sebagai variabel mediasi, untuk menjebatani *gap* tersebut. Pemasukan variabel etos kerja sebagai

pemediasi didasari hasil penelitian Sarmedi (2017) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap etos kerja dan berdampak terhadap kinerja.

Etos kerja juga berpengaruh terhadap kinerja (Hadiansyah, 2015). Etos kerja adalah semangat kerja yang terlihat dalam cara seseorang menyikapi pekerjaan, motivasi yang melatarbelakangi melakukan suatu pekerjaan (Fadillah, 2010). Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan adanya etos kerja yang tinggi dari karyawan. Etos kerja sebagai suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu organisasi dan tercermin dalam sikap yang menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud diharapkan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Hadiansyah (2015), Rakhmatullah (2018), dan Mogot (2019) menemukan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan. Salah satu instansi pemerintah yang melayani kepentingan masyarakat adalah Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan yang saat ini sedang mengalami permasalahan kinerja pegawainya.

Kinerja Pelayanan Permohonan Pemsertifikatan Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan Tahun 2017. Data “Kinerja Pelayanan Permohonan Pemsertifikatan Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan Tahun 2017” memperlihatkan bahwa masih adanya penyelesaian kegiatan yang

melebihi target waktu penyelesaiannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan masih belum optimal. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, bahwa salah satu indikator kinerja adalah waktu, yaitu ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

## Landasan Teori

### *Resource-Based View (RBV)*

*Resource-Based View (RBV)* merupakan teori terapan dari strategi manajemen SDM (*Strategic Human Resources Management*) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi. Barney (1991) mengkategorikan seluruh jenis sumber daya ke dalam tiga kategori utama, yaitu modal fisik, modal manusia, dan modal organisasional. Roos dan Johan (1997) menjelaskan bahwa modal intelektual terdiri dari modal manusia, modal organisasi dan modal relasi dan pelanggan. Selain itu Wibisono (2006) menyatakan bahwa kemampuan sumber daya ada tiga yaitu sumber daya insani, sumber daya organisasi dan sumber daya teknologi.

Penerapan modal organisasi tidak lepas dari komunikasi. Komunikasi pada organisasi pada umumnya membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi (Djuarsa, 1994). Komunikasi

organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horisontal.

Gregory (2003) menjelaskan bahwa etos kerja merupakan bagian yang patut menjadi perhatian dalam keberhasilan suatu perusahaan, perusahaan besar dan terkenal telah membuktikan bahwa etos kerja yang militan menjadi salah satu dampak keberhasilan perusahaannya. Etos kerja seseorang erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku, dan karakternya. Setiap orang memiliki *internal being* yang merumuskan siapa dia. Selanjutnya *internal being* menetapkan respon, atau reaksi terhadap tuntutan *external*. Respon *internal being* terhadap tuntutan *external* dunia kerja menetapkan etos kerja seseorang (Siregar, 2000).

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian di atas, teori modal manusia menjadi turunan dari variabel kompetensi dan etos kerja. Teori modal organisasi menjadi turunan dari variabel komunikasi.

### **Komunikasi Internal**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko, 2009). Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya.

Komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan

strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen) (Brennan, 1963).

### **Kompetensi**

Spencer dan Spencer (2007) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periode waktu yang lama. Dessler (2010) mengemukakan bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik baiknya.

Wibowo (2014) menjelaskan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

### **Etos Kerja**

Etos kerja adalah sebuah hakiki berjalannya suatu organisasi bahkan etos kerja menjadi kunci keberhasilan,

sehingga etos kerja menjadi acuan pelaksanaan organisasi diseluruh lini yang dimulai dari pimpinan, staff bahkan sampai dengan pelaksana unit kegiatan (Jansen, 2005). Etos kerja mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang melahirkan, standar-standar yang hendak dicapai, termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral dan kode perilaku bagi para pelakunya.

Jansen (2005) menjelaskan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Jika seseorang, suatu organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang kha, itulah yang akan menjadi etos kerja dan budaya.

### **Kinerja pegawai**

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) menyatakan kinerja adalah keberhasilan melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Whittaker (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan alat ukur manajemen yang digunakan untuk menilai tingkat pertanggungjawaban seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Foster dan Seeker (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Mangkunegara (2005) bahwa isitilah kinerja dari kata kata *job performance*

atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur, yaitu:

#### 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi.

#### 2) Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, penilaian kerja juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan. Definisi dari indikator-

indikator tersebut dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No. 46 Tahun 2011 yaitu: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

### **Perumusan Hipotesis**

#### **Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Etos Kerja**

Komunikasi internal merupakan bentuk pertukaran informasi dan ide di dalam organisasi (Sukoco, 2007). Penerapan komunikasi internal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi (*miss communication*). Penggunaan komunikasi harmonis dibutuhkan agar lembaga dapat berjalan lancar dan dapat meningkatkan etos kerja para pegawai karena komunikasi berhubungan dengan keseluruhan proses pembinaan perilaku manusia dalam lembaga. Penelitian yang dilakukan oleh Murni (2015), Setyoningrum (2017), dan Azhar (2018) menemukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap etos kerja, semakin baik komunikasi internal, semakin tinggi etos kerja.

#### **Pengaruh Kompetensi terhadap Etos kerja**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2014).

Etos kerja pegawai akan baik jika pegawai telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas kerja, menguasai dan mengembangkan bahan kerja, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Hal tersebut akan terwujud jika pegawai tersebut mempunyai kompetensi yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Dani (2014), Andreansyah (2017), dan Sarmedi (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap etos kerja.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Kompetensi berpengaruh positif terhadap etos kerja, semakin baik kompetensi yang dilakukan, semakin tinggi etos kerja.

#### **Pengaruh Etos kerja terhadap Kinerja pegawai**

Etos kerja adalah semangat kerja yang terlihat dalam cara seseorang menyikapi pekerjaan, motivasi yang melatarbelakangi melakukan suatu pekerjaan (Fadillah, 2010). Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan adanya etos kerja yang tinggi dari karyawan. Etos kerja sebagai suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu organisasi dan tercermin dalam sikap yang menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud diharapkan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Hadiansyah (2015), Rakhmatullah (2018), dan Mogot (2019) menemukan

bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi etos kerja, semakin tinggi kinerja pegawai.

### **Pengaruh Komunikasi internal terhadap Kinerja pegawai**

Komunikasi internal yaitu komunikasi yang terjadi di antara orang-orang yang berada dalam suatu perusahaan. Komunikasi internal yang baik akan membuat karyawan merasa lebih dihargai melalui pendapat yang didengarkan, maupun merasa terlibat dalam perusahaan tersebut melalui koordinasi kerja antar karyawan. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman bekerja dalam perusahaan dan lebih memiliki tanggungjawab. Penelitian yang dilakukan oleh Wallace (2016), Pangendaheng (2018), dan Syahrir (2019) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin baik komunikasi internal, semakin tinggi kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai**

Kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periode

waktu yang lama (Spencer dan Spencer, 2007). Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Faktor kompetensi pegawai yang meliputi kesesuaian pengetahuan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas akan memberikan dampak pada kinerja pegawai sebagai perwujudan prestasinya. Semakin tinggi kesesuaian kompetensi seseorang dalam bidang tugasnya akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai. Lebih lanjut dapat dinyatakan bahwa semakin pegawai memiliki kesesuaian kompetensi, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai atau prestasi kerja seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Sholehatusyaidia (2017), Sumbogo (2017), Pangendaheng (2018), dan Mogot (2019) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kompetensi, semakin tinggi kinerja pegawai.

### **Pengaruh Komunikasi internal terhadap Kinerja pegawai dengan Etos kerja sebagai Variabel Mediasi**

Uraian hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap etos kerja, dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut dapat diartikan bahwa etos kerja dapat sebagai perantara pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja

pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hastuti (2013) yang menemukan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja melalui etos kerja sebagai variabel perantara.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 6 (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan etos kerja sebagai variabel mediasi, semakin tinggi etos kerja maka semakin tinggi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.

**Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai dengan Etos kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Uraian hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap etos kerja, dan etos kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut dapat diartikan bahwa etos kerja dapat sebagai perantara pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sarmedi (2017) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap etos kerja dan berdampak terhadap kinerja.

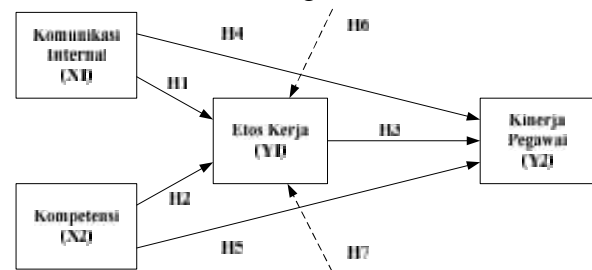
Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 7 (H7) yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan etos kerja sebagai variabel mediasi, semakin tinggi etos kerja maka semakin tinggi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

**Kerangka Pikir Penelitian**

Berdasarkan research gap yang menghasilkan temuan yang kontroversial,

maka penelitian tesis ini akan berupaya mengatasi gap itu dengan mengajukan etos kerja sebagai variabel mediasi pada model penelitian empiris (kerangka pikir penelitian). Diharapkan temuan ini akan menjawab kontroversi pandangan yang menjadi masalah di atas. Kerangka pemikiran penelitian, dimaksudkan memberi gambaran mengenai hubungan yang terjadi antar variabel. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

Kerangka pikir penelitian di atas memperlihatkan adanya pengaruh komunikasi internal dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan etos kerja sebagai variabel mediasi.

**Metode Penelitian**

Populasi dalam Penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan yang berjumlah 115 orang. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi dengan metode sensus. Setelah melakukan penyebaran kuesioner, didapat 98 kuesioner yang kembali, dan 8 kuesioner diisi tidak lengkap, maka kuesioner yang diolah sebanyak 90 responden. Model persamaan dalam analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (\text{Jalur I})$$



$$Y_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2 \quad (\text{Jalur II})$$

Dimana:

X1	:	Komunikasi internal
X2	:	Kompetensi
Y1	:	Etos kerja
Y2	:	Kinerja pegawai
$\beta_1$ s/d $\beta_5$	:	Koefisiensi Regresi
e	:	Error / residu

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada uji validitas yang dilakukan, menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,174 ( $N - 2 = 90 - 2 = 88$ ,  $\alpha = 0,05$ ), yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Pada uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar), sehingga dapat disimpulkan realibel.

### Uji Kelayakan Model

Hasil pengujian koefisien determinasi pada jalur I menunjukkan bahwa angka adjusted R square atau adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,584. Hal ini berarti bahwa variabel komunikasi internal dan kompetensi dapat menjelaskan variasi dari variabel etos kerja sebesar 58,4% sedangkan yang 41,6% dijelaskan variabel atau faktor lain di luar model. F hitung = 63,508 > F tabel = 3,10, dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

Hasil pengujian koefisien determinasi pada jalur II menunjukkan bahwa angka adjusted R square atau

adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,624. Hal ini berarti bahwa variabel komunikasi internal, kompetensi dan etos kerja dapat menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai sebesar 62,4% sedangkan yang 37,6% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model yang diteliti. Nilai F hitung = 50,168 > F tabel = 2,71, dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur II) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hipotesis 1 (H1):

Tabel hasil pengolahan SPSS di atas menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel komunikasi internal terhadap etos kerja sebesar 4,778 > t tabel = 1,662, dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 1 (H1) bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap etos kerja terbukti.

Hipotesis 2 (H2):

Berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kompetensi terhadap etos kerja sebesar 5,743 > t tabel = 1,662 dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 2 (H2) bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap etos kerja terbukti.

Analisis regresi pengaruh komunikasi internal dan kompetensi terhadap etos kerja, dapat diketahui bahwa:

a.  $X_1 \rightarrow Y_1$  atau  $\beta_1 = 0,395$  (positif)

Sehingga komunikasi internal (X1) berpengaruh positif terhadap etos kerja (Y1). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik komunikasi internal maka semakin tinggi etos kerja.

b.  $X2 \rightarrow Y1$  atau  $2 = 0,475$  (positif)

Sehingga kompetensi (X2) berpengaruh positif terhadap etos kerja (Y1). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kompetensimaka akan semakin tinggi etos kerja.

Hipotesis 3 (H3) :

Berdasarkan tabel hasil pengolahan SPSS di atas dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel etos kerja terhadap kinerja pegawai sebesar  $4,238 > t$  tabel =  $1,662$ , dengan angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 3 (H3) bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Hipotesis 4 (H4) :

Berdasarkan tabel hasil pengolahan SPSS dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel komunikasi internal terhadap kinerja pegawai sebesar  $2,567 > t$  tabel =  $1,662$  dengan angka signifikansi =  $0,012 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka hipotesis 4 (H4) bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Hipotesis 5 (H5) :

Berdasarkan tabel hasil pengolahan SPSS juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar  $2,632 > t$  tabel =  $1,662$  dengan angka signifikansi =  $0,010 < \alpha = 0,05$  (signifikan). Berdasarkan

pengujian di atas maka hipotesis 5 (H5) bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.

Analisis regresi pengaruh komunikasi internal (X1), kompetensi (X2) dan etos kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) dapat dijelaskan bahwa:

a.  $Y1 \rightarrow Y2$  atau  $3 = 0,432$  (positif)

Sehingga etos kerja (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi etos kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

b.  $X1 \rightarrow Y2$  atau  $4 = 0,227$  (positif)

Sehingga komunikasi internal (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komunikasi internal maka semakin tinggi kinerja pegawai.

c.  $X2 \rightarrow Y2$  atau  $5 = 0,243$  (positif)

Sehingga kompetensi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

### **Mendeteksi / Menguji Pengaruh Mediasi (*Intervening*) dengan Metode Sobel**

Hasil t hitung =  $2,956 > t$  tabel = sebesar  $1,662$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi etos kerja antara pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai maka hipotesis 6 (H6) terbukti.

Hasil t hitung =  $3,239 > t$  tabel = sebesar  $1,662$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi etos kerja

antara pengaruh kompetensi terhadap kinerja maka hipotesis 7 (H7) terbukti.

### Pembahasan

Berdasarkan uji hipotesis di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukkan komunikasi internal berpengaruh positif ( $t = 0,395$ ) dan signifikan ( $t \text{ hitung} = 4,778 > t \text{ tabel} = 1,662$ , sig. = 0,000) terhadap etos kerja, sehingga hipotesis 1 (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komunikasi internal maka semakin tinggi etos kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Murni (2015) menemukan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara komunikasi dengan etos kerja. Setyoningrum (2017) menemukan bahwa ada pengaruh signifikan antara komunikasi internal terhadap etos kerja pegawai. Azhar (2018) menemukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja.

Kompetensi berpengaruh positif ( $t = 0,475$ ) dan signifikan ( $t \text{ hitung} = 5,743 > t \text{ tabel} = 1,662$ , sig. = 0,000) terhadap etos kerja, sehingga hipotesis 2 (H2) terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kompetensi yang dilakukan maka semakin tinggi etos kerja. Hal ini sejalan dengan Dani (2014) menemukan bahwa adanya pengaruh antara kompetensi terhadap etos kerja. Andreansyah (2017) menemukan bahwa ada pengaruh positif dari kompetensi terhadap etos kerja. Sarmedi (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap etos kerja.

Etos kerja berpengaruh positif ( $t = 0,432$ ) dan signifikan ( $t \text{ hitung} = 4,238 > t$

$t \text{ tabel} = 1,662$ , sig. = 0,000) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 3 (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi etos kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Hadiansyah (2015) menemukan bahwa etos kerja memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Rakhmatullah (2018) menemukan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Mogot (2019) menemukan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi internal berpengaruh positif ( $t = 0,227$ ) dan signifikan ( $t \text{ hitung} = 2,567 > t \text{ tabel} = 1,662$ , sig. = 0,012) terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 4 (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komunikasi internal maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Wallace (2016) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif kinerja karyawan. Pangendaheng (2018) menemukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan dan positif kinerja karyawan. Syahrir (2019) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi berpengaruh positif ( $t = 0,243$ ) dan signifikan ( $t \text{ hitung} = 2,632 > t \text{ tabel} = 1,662$ , sig. = 0,010) terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis 5 (H5) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kompetensi yang dilakukan maka semakin baik kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sholehatusya'diah (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap

kinerja. Sumbogo (2017) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif, signifikan, dan cukup kuat, terhadap kinerja. Pangendaheng (2018) menemukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Mogot (2019) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel etos kerja dalam memediasi komunikasi internal terhadap kinerja pegawai adalah  $t \text{ hitung} = 2,956 > t \text{ tabel} =$  sebesar 1,662 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti bahwa etos kerja dapat memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan hipotesis 6 (H6) bahwa etos kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai terbukti. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hastuti (2013) yang menemukan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja melalui etos kerja sebagai variabel perantara.

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel etos kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah  $t \text{ hitung} = 3,239 > t \text{ tabel} =$  sebesar 1,662 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti bahwa etos kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan hipotesis 7 (H7) bahwa etos kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai terbukti. Hal ini sejalan

dengan hasil penelitian Sarmedi (2017) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap etos kerja dan berdampak terhadap kinerja.

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komunikasi internal maka semakin tinggi etos kerja.
- b. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi etos kerja.
- c. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi etos kerja maka semakin baik kinerja pegawai.
- d. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komunikasi internal maka semakin baik kinerja pegawai.
- e. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kompetensi yang dilakukan maka semakin baik kinerja pegawai.
- f. Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menemukan bahwa etos kerja dapat memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap

kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa etos kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.

- g. Etos kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa etos kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### Saran

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap etos kerja dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Bagi pihak atasan atau pimpinan (pemimpin), agar bawahan atau pegawai tidak merasa segan untuk memberikan kritik kepada pimpinan, maka pimpinan hendaknya selalu menciptakan suasana harmonis dengan pegawainya, dengan cara selalu berkomunikasi dengan pegawai mengenai pekerjaan. Bagi para pegawai sendiri diharapkan untuk meningkatkan komunikasi dengan atasan atau pemimpinnya. Pegawai harus berani bertanya bila mengalami kesulitan kepada pemimpin, sehingga terjadi komunikasi timbal balik antara atasan dengan para pegawai. Selain itu komunikasi antara pegawai yang sudah baik juga perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar terjadi pertukaran informasi yang baik berkaitan dengan pekerjaan di antara pegawai, sehingga apabila terjadi kesulitan kerja dapat diatasi secara bersama-sama.
- b. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap etos kerja dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja

pegawai. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan melalui kompetensi, maka pimpinan dapat menentukan pegawai yang memiliki pengetahuan dibidangnya dan menyesuaikan pekerjaan dengan tingkat pendidikan pegawai, karena pendidikan merupakan salah satu bagian terpenting dari kompetensi.

- c. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan perlu untuk tetap mempertahankan dan mengembangkan pandangan kerja yang positif dari pegawainya, seperti dengan terus mempercayai bahwa seseorang yang bekerja perlu untuk terus bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya, yakin bahwa harus mensyukuri apa yang telah dimiliki.

### REFERENSI

- Andreansyah, M. Rian, 2017, Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Kompetensi Intelektual Terhadap Etos Kerja Karyawan, *Jurnal Jurusan Manajemen* Vol 8, No 2, p 1-15
- Azhar, Muhammad Hanif, 2018, Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Etos Kerja (Survey Terhadap PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Pada Divisi Business Service Area Bandung), *e-Proceeding of Management* : Vol.5, No.1, p 1417-1426
- Barney, J. B, 1991, Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), p 99-120
- Dani, Irfan, 2014, Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru (Studi pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1

- Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya), *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan* Volume 2 Nomor 1, p 9-14
- Dessler, Gary, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi kesepuluh). Jakarta Barat: PT Indeks.
- Djuarsa, Sendjaja, S, 1994, *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Fadillah, Candra, 2010, Tingkat Pendapatan dan Pengaruhnya terhadap Etos Kerja Guru dalam Mengajar. Tesis. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah
- Foster, Bill dan Seeker, Karen R., 2001, *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja. Karyawan*. penerbit : PT.Toko Gunung Agung Tbk Jakarta,
- Gibson ,Ivancevich, Donnely, 1997, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur. Proses*, Erlangga, Jakarta
- Gregory, Mankiw, N, 2003, *Teori Makroekonomi*, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga
- Hadiansyah, Andri, 2015, Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE, *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, Vol .3, No. 2, p 150-158
- Handoko, T. Hani, 2009, *Manajemen*, Cetakan Duapuluh, Yogyakarta : Penerbit. BPEE
- Hasibuan, Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hastuti, Sri, 2013, Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Di Probolinggo, *JEAM* Vol XII No. 1, p 80-103
- Jansen, Sinamo, 2005, *Delapan Etos Kerja Professional*. Jakarta: Institut.
- Kusnan, Akhmad, 2004, Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2005, *Manajemen Sumber daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mogot, Happy Y., 2019, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Manado, *Jurnal EMBA* Vol.7 No.1, p 881 – 890
- Murni, Maria Fransisca Sri, 2015, Hubungan Supervisi Akademik Dan Komunikasi Interpersonal Dengan Etos Kerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri, *Tesis*, Program Magister AP, FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak
- Pangendaheng, Stefanny Angelica, 2018, Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah, *AGORA* Vol. 6 , No. 1 , p 1-10
- Rakhmatullah, Arif Eko, 2018, Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Profesionalisme Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Journal Of Economics and Management* Volume 19, No. 1, p 556-569
- Roos, Göran and Johan Roos, 1997, Measuring your Company's Intellectual Performance, Published in Long Range Planning, *Special Issue on Intellectual Capital*, Vol. 30, No. 3, pp. 413-426
- Setyoningrum, Rini, 2017, Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Etos Kerja Pegawai di PPPAUD dan Dikmas Jawa Tengah, *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment* Volume 1 (1), p 64-74
- Sholehatusya'diah, 2017, Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor PT. Kitadin Tenggarong Seberang, *eJournal Administrasi Negara* Volume 5, (Nomor 2 ), p 5789 -5802
- Siregar, 2000, Definisi Etos Kerja. *JurnalSDM*, p 1-12
- Spencer, M.Lyle and Spencer, M.Signe, 2007, *Competence at Work: Models for Superior*. John Wiley & Son, Canada.
- Suhardi, 2017, Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Organizational

- Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau, *Jurnal Benefita* 2 (1), p 55-71
- Sukoco, Badri M, 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Penerbit Erlangga . Jakarta.
- Sumbogo, Ignatius Ario, 2017, Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Reporter, Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Di PT SWC, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* Vol.2, No.3, p 331 – 340
- Syahrir, Ida Ekawati, 2019, Pengaruh Komunikasi Internal Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Bantaeng, *Journal of Management* Volume 2 No. 1, p 1-15
- Wallace, Nyakundi Atambo, 2016, Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)* Vol-2, Issue-5, p 328-340
- Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja*, Erlangga, Jakarta
- Wibowo, 2014, *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta : Rajawali Pers
- Whittaker, James, 1995, *The Government Performance & Result Act of 1993*., ESI, Virginia
- \_\_\_\_\_. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil