JLMEB: Jurnal Literasi Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis
Vol. 1 No. 1 September 2026 || Page 63 - 82
E-ISSN: xxxx-xxxx
Link jurnal / DOI: https://journal.penerbit3pilarliterasi.com/index.php/jlmeb

Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Komitmen Afektif

Aga Fitriadi Wijaya[1], Nugroho Mardi Wibowo[2], Indra Prasetyo[3]

[1), 2), 3)] Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia

Submitted: 14-09-2026 || Review 17-09-2026 || Revision 26-09-2026 || Accepted 29-09-2026 || Published: 30-09-2026

Abstrak
Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Variabel penelitian terdiri atas dua variabel eksogen (komunikasi dan budaya organisasi), satu variabel intervening (komitmen afektif), dan satu variabel endogen (kinerja pegawai). Sampel penelitian berjumlah 34 pegawai yang diambil melalui metode sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif; (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif; (5) komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (6) komitmen afektif memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai; dan (7) komitmen afektif memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Nilai R-Square komitmen afektif sebesar 62,4% dan kinerja pegawai sebesar 81,1%, menunjukkan kemampuan prediksi model yang kuat.

Kata kunci: Komunikasi, Budaya Organisasi, Komitmen Afektif, Kinerja Pegawai.

Abstract: *This study aims to analyze the influence of communication and organizational culture on employee performance with affective commitment as a mediating variable at the Protocol and Leadership Communication Division of the Regional Secretariat of Bojonegoro Regency. This is an explanatory study using a quantitative approach. The research variables consist of two exogenous variables (communication and organizational culture), one intervening variable (affective commitment), and one endogenous variable (employee performance). The sample comprised 34 employees selected through a census method. Data were collected using questionnaires and analyzed using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0. The results show that: (1) communication has a positive and significant effect on employee performance; (2) organizational culture has no significant effect on employee performance; (3) communication has a positive and significant effect on affective commitment; (4) organizational culture has a positive and significant effect on affective commitment; (5) affective commitment has a positive and significant effect on employee performance; (6) affective commitment mediates the effect of communication on employee performance; and (7) affective commitment mediates the effect of organizational culture on employee performance. The R-Square value for affective commitment is 62.4% and for employee performance is 81.1%, indicating a strong predictive ability of the model..*

Keywords: *Communication, Organizational Culture, Affective Commitment, Employee Performance.*

[1]E-mail: 255361037@student.uwp.ac.id
[2]E-mail: nugrohomardi@uwp.ac.id
[3]E-mail: indraprasetyo@uwp.ac.id

PENDAHULUAN

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran tugas pimpinan daerah, khususnya penyelenggaraan kegiatan kedinasan, pengelolaan informasi, dan koordinasi komunikasi publik. Unit ini menjadi wajah pertama yang merepresentasikan pemerintah daerah di hadapan publik dan pemangku kepentingan, sehingga menuntut pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi, berkoordinasi, dan menjaga kualitas layanan. Ketersediaan SDM yang unggul menjadi prasyarat agar fungsi protokoler dan komunikasi dapat berjalan efektif serta mendukung pencapaian misi organisasi pemerintahan daerah.

Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan, sehingga kualitas SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan, tetapi juga oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja yang mendukung. Organisasi pemerintahan membutuhkan SDM yang memiliki motivasi, komitmen, dan kemampuan berkolaborasi agar mampu memberikan pelayanan publik yang optimal. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM menjadi kunci untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dan berkelanjutan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai standar, peran, dan tanggung jawab yang ditetapkan. Dalam konteks Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, kinerja pegawai sangat terkait dengan ketepatan, kesiapsiagaan, kemampuan komunikasi, serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas protokoler dan pengelolaan informasi pimpinan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan permasalahan seperti koordinasi internal yang belum optimal, penyampaian informasi yang kurang efektif, serta perbedaan persepsi dalam pelaksanaan aktivitas protokoler. Permasalahan ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara output yang diharapkan dengan realisasi kinerja pegawai di lapangan.

Komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki, serta kemauan memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Shao et al. (2022) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena keterikatan emosional mendorong pegawai memberikan usaha kerja yang lebih besar. Jiatong et al. (2022) dan Neman & Hosen (2024) juga menegaskan bahwa komitmen afektif menjadi prediktor penting bagi kinerja karena mampu meningkatkan motivasi internal pegawai. Dalam konteks pemerintahan daerah, komitmen afektif penting untuk memastikan pegawai tetap bekerja dengan semangat pelayanan publik meskipun menghadapi tugas yang kompleks.

Komunikasi organisasi yang efektif menjadi salah satu faktor utama yang mampu memperkuat komitmen afektif sekaligus meningkatkan kinerja pegawai. Melalui komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah, pegawai merasa dihargai, diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, serta memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai tujuan organisasi. Panjaitan & Kurniawati (2025) membuktikan bahwa komunikasi organisasi yang baik meningkatkan komitmen afektif karena pegawai merasa diakui dan dipahami organisasi. Matondang et al. (2023) juga menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena komunikasi yang jelas mempermudah koordinasi tugas. Ibrahim et al. (2022) mengungkapkan bahwa komunikasi berperan penting sebagai penghubung antara

faktor organisasi dan respon psikologis pegawai, termasuk komitmen afektif. Dengan komunikasi yang terstruktur, inklusif, dan konsisten, pegawai akan merasa lebih terikat dengan peran dan identitas organisasi, sehingga komitmen afektif berkembang lebih kuat dan stabil.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif meningkatkan disiplin, profesionalisme, serta motivasi kerja pegawai. Korda & Rachmawati (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan dan komitmen pegawai. Hasanah et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai, sementara Ibrahim et al. (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting kinerja karena menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Dalam Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, budaya organisasi yang menekankan kerja sama, ketepatan, dan integritas sangat penting untuk mendukung kelancaran tugas protokoler serta pelayanan pimpinan. Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen afektif, sebagaimana ditunjukkan Korda & Rachmawati (2022) dan diperkuat Jiatong et al. (2022) bahwa komitmen afektif menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja.

Meskipun hubungan antara komunikasi, budaya organisasi, komitmen afektif, dan kinerja telah banyak diteliti, literatur masih menunjukkan tiga keterbatasan yang menjadi celah penelitian (*research gap*). *Pertama*, sebagian besar studi menguji pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung, sedangkan mekanisme psikologis yang menjelaskan mengapa kedua variabel tersebut berdampak pada kinerja belum banyak diuji secara simultan dalam satu model terintegrasi. *Kedua*, penelitian yang ada cenderung menempatkan komunikasi sebagai mediator, bukan komitmen afektif, sehingga mekanisme afektif sebagai penghubung antara komunikasi, budaya organisasi, dan kinerja masih belum jelas secara teoretis. *Ketiga*, kajian pada unit kerja protokoler pemerintah daerah kabupaten masih sangat terbatas; mayoritas penelitian dilakukan pada sektor swasta (perhotelan, manufaktur, transportasi) atau organisasi publik skala nasional. Padahal, unit kerja protokoler memiliki karakteristik unik berupa tuntutan akurasi, kecepatan, dan koordinasi intensif yang menuntut ikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Celah-celah inilah yang menjadi dasar pengembangan model penelitian ini, dengan menggunakan Social Exchange Theory (Blau, 1964) untuk menjelaskan mekanisme komunikasi terhadap kinerja melalui komitmen afektif, serta Organizational Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989) untuk menjelaskan mekanisme budaya organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja.

Fenomena kesenjangan empiris pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro terlihat dari ketidakseimbangan antara capaian akuntabilitas organisasi secara makro dengan kondisi operasional internal unit kerja. Secara kelembagaan, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro menunjukkan peningkatan kinerja akuntabilitas melalui capaian nilai SAKIP sebesar 78,38 dengan predikat BB, meningkat dari 74,02 pada tahun 2024 atau naik 4,36 poin (Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, 2026). Namun, pada level pelaksana, masih ditemukan persoalan manajerial yang berpotensi menghambat efektivitas kinerja pegawai. Berdasarkan data internal unit kerja, Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan didukung oleh 34 pegawai, yang terdiri atas 23 ASN (13 PNS/CPNS dan 10 PPPK) serta 11 Non-ASN/Honorer, yang harus menangani agenda pimpinan daerah yang bersifat dinamis, cepat berubah, dan menuntut koordinasi lintas fungsi secara intensif (Bagian

Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Bojonegoro, 2026a). Hambatan koordinasi antar-subbagian masih terjadi, terutama ketika terdapat perubahan jadwal pimpinan secara mendadak, yang berdampak pada ketidaksiapan sarana acara, keterlambatan dokumentasi, maupun keterlambatan publikasi kegiatan strategis pimpinan daerah. Evaluasi mandiri terhadap agenda keprotokolan selama satu tahun terakhir juga menemukan tingkat ketidaksesuaian waktu pelaksanaan acara sekitar 10–15% dari total agenda rutin (Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Bojonegoro, 2026).

Berdasarkan uraian fenomena kesenjangan tersebut, optimalisasi kinerja pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro sangat ditentukan oleh dinamika komunikasi organisasi, internalisasi budaya kerja, serta penguatan komitmen afektif aparatur. Penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) pada tiga hal. *Pertama*, pengujian secara simultan komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam satu model terintegrasi. *Kedua*, konteks organisasi unit kerja protokoler pemerintah daerah kabupaten yang masih jarang diteliti. *Ketiga*, penguatan penjelasan teoretis melalui integrasi Social Exchange Theory dan Organizational Identity Theory sebagai mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini krusial untuk dilakukan guna menganalisis kontribusi komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan menempatkan komitmen afektif sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN LITERATUR

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (Blau, 1964) menjadi kerangka utama untuk menjelaskan mekanisme pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif. Teori ini memandang interaksi sosial sebagai proses pertukaran yang bersifat timbal balik (*reciprocal*). Ketika organisasi menyediakan komunikasi yang terbuka, jelas, dan mendukung, pegawai mempersepsikan hal tersebut sebagai bentuk perhatian dan penghargaan. Persepsi ini menimbulkan kewajiban moral untuk membalas melalui sikap dan perilaku positif, termasuk meningkatnya ikatan emosional terhadap organisasi (komitmen afektif) yang pada akhirnya diwujudkan dalam kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, komunikasi efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai pemicu (*trigger*) terbentuknya komitmen afektif, yang kemudian mendorong pegawai untuk memberikan usaha kerja yang lebih besar.

Organizational Identity Theory

Organizational Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989) digunakan untuk menjelaskan mekanisme pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja. Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasi ketika nilai, norma, dan praktik organisasi selaras dengan identitas diri mereka. Budaya organisasi yang kuat dan positif, seperti dorongan berinovasi, penekanan pada ketelitian, orientasi hasil, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, kerja sama tim, semangat kompetitif, dan stabilitas kerja, membentuk persepsi pegawai bahwa organisasi mencerminkan nilai pribadi mereka. Identifikasi ini melahirkan keterikatan emosional (komitmen afektif) yang kemudian mendorong perilaku kerja positif, termasuk peningkatan kinerja. Dengan demikian, budaya organisasi cenderung memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen afektif sebagai mekanisme psikologis.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai standar, peran, dan tanggung jawab yang ditetapkan organisasi (LismawatiHK et al., 2024; Purnamasari & Utari, 2024). Mangkunegara (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dessler (2020) menegaskan bahwa penilaian kinerja harus berfokus pada aspek yang dapat diukur secara objektif untuk memastikan kontribusi pegawai benar-benar mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Kinerja pegawai diukur melalui lima indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Faddlillah et al., 2024; Putri et al., 2024; Robbins & Judge, 2023). Dalam konteks organisasi pemerintahan, kinerja pegawai menjadi ukuran penting untuk menilai sejauh mana aparatur memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang tercermin dari rasa bangga, loyalitas, dan keinginan untuk tetap berkontribusi (Sugiarto et al., 2023; Syakur et al., 2021). Meyer & Allen (2017) menjelaskan bahwa komitmen afektif muncul karena adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi tetap berada dalam organisasi bukan karena kewajiban atau pertimbangan biaya, melainkan karena perasaan nyaman dan bangga bekerja di dalamnya. Robbins & Timothy (2021) menambahkan bahwa komitmen afektif menggambarkan sejauh mana pegawai menyelaraskan nilai-nilai pribadinya dengan nilai organisasi sehingga terbentuk hubungan emosional yang kuat. Luthans (2021) menegaskan bahwa komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang paling diinginkan organisasi karena memberikan kontribusi nyata terhadap perilaku kerja positif. Indikator komitmen afektif meliputi keterikatan emosional, identifikasi terhadap organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi (Adi & Fithriana, 2025).

Komunikasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi yang terjadi dalam suatu organisasi guna mencapai efektivitas kerja dan koordinasi antar anggota (Gafur et al., 2022; Khurniawan et al., 2023). Suranto (2019) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berlangsung melalui berbagai jalur, termasuk komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal, yang seluruhnya berperan penting dalam menjaga kelancaran operasional serta peningkatan kinerja organisasi. Nurlela et al. (2024) mendefinisikan komunikasi sebagai tindakan mengirim dan menerima pesan yang dapat mengalami gangguan dalam suatu konteks tertentu dengan efek tertentu serta memiliki peluang memberikan umpan balik. Komunikasi yang efektif hanya dapat terjadi apabila pesan disampaikan secara jelas, bebas dari gangguan, serta memungkinkan adanya interaksi yang memungkinkan kedua pihak mencapai pemahaman yang sesuai. Indikator komunikasi meliputi pemahaman, kesenangan, pengaruh terhadap sikap, hubungan yang semakin baik, dan tindakan (Suranto, 2019).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut anggota organisasi dan menjadi ciri khas yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Robbins & Timothy (2021) mendefinisikan budaya organisasi sebagai persepsi kolektif

yang dianut bersama dan berfungsi sebagai mekanisme pembeda organisasi, membangun identitas bagi anggotanya, menjaga stabilitas sosial, serta menyediakan pedoman bagi pengendalian sikap dan perilaku. Sutrisno (2019) menambahkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang telah berlaku lama, disepakati, serta diikuti seluruh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan penyelesaian masalah organisasi. Indikator budaya organisasi meliputi inovasi, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan/stabilitas (Robbins & Judge, 2017).

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang beragam antara komunikasi, budaya organisasi, komitmen afektif, dan kinerja pegawai. Jiatong et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan kinerja, dengan employee engagement sebagai mediator. Shao et al. (2022) membuktikan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja. Park et al. (2022) juga mengonfirmasi peran komitmen afektif sebagai jembatan antara faktor organisasi dan kinerja melalui employee engagement.

Ibrahim et al. (2022) menemukan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan komunikasi sebagai variabel mediasi yang signifikan. Hasanah et al. (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi dan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Korda & Rachmawati (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan, dan keduanya memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Panjaitan & Kurniawati (2025) pada instansi pemerintah BRIN menemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan komitmen afektif pegawai. Matondang et al. (2023) menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Neman & Hosen (2024) membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi signifikan melalui mediasi employee engagement, sementara pengaruh langsung ke kinerja tidak signifikan.

Berdasarkan pemetaan terhadap sembilan penelitian terdahulu, ditemukan tiga celah penelitian. *Pertama*, mayoritas penelitian dilakukan pada sektor swasta (perhotelan, manufaktur, perusahaan *coating*, transportasi) dan beberapa pada sektor publik (BRIN, pelabuhan), namun belum ada yang secara spesifik meneliti unit kerja protokoler dan komunikasi pimpinan pada pemerintah daerah kabupaten. *Kedua*, belum banyak penelitian yang menguji komunikasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam satu model terintegrasi; penelitian yang ada cenderung menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah atau menempatkan komunikasi sebagai mediator. *Ketiga*, penjelasan teoretis mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan komunikasi dan budaya organisasi dengan kinerja masih belum terintegrasi, khususnya dalam konteks unit kerja yang sangat bergantung pada koordinasi cepat dan akurasi informasi. Dengan demikian, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada konteks organisasi unit kerja protokoler pemerintah daerah, pengujian simultan komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen afektif sebagai mediator, serta integrasi *Social Exchange Theory* dan *Organizational Identity Theory* sebagai kerangka penjelas mekanisme

hubungan antarvariabel.

Hipotesis dan Model Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1: Komunikasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teoretis, komunikasi yang efektif memungkinkan pegawai memperoleh informasi yang jelas, memahami ekspektasi kerja, dan berkoordinasi secara tepat, sehingga mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi kerja. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), komunikasi yang terbuka dan mendukung dipersepsikan pegawai sebagai bentuk perhatian organisasi yang mendorong timbulnya perilaku kerja positif, termasuk kinerja. Temuan ini sejalan dengan Matondang et al. (2023) dan Ibrahim et al. (2022) yang membuktikan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, disiplin, dan berorientasi hasil, sehingga mendorong pegawai bekerja sesuai standar yang ditetapkan. Dalam kerangka *Organizational Identity Theory* (Ashforth & Mael, 1989), pegawai yang nilai-nilainya selaras dengan budaya organisasi cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasi dan berperilaku sesuai ekspektasi organisasi, termasuk dalam pencapaian kinerja. Hal ini didukung Korda & Rachmawati (2022) serta Hasanah et al. (2024) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

H3: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai.

Secara teoretis, komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah membuat pegawai merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan. Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), pengalaman komunikasi yang positif dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi, yang kemudian menumbuhkan rasa timbal balik berupa keterikatan emosional terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan Panjaitan & Kurniawati (2025) dan Matondang et al. (2023) yang membuktikan komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai.

Budaya organisasi yang selaras dengan nilai pribadi pegawai menumbuhkan rasa memiliki, kebanggaan, dan kenyamanan bekerja. Dalam kerangka *Organizational Identity Theory* (Ashforth & Mael, 1989), identifikasi diri terhadap organisasi inilah yang menjadi basis terbentuknya komitmen afektif. Hal ini didukung Korda & Rachmawati (2022) serta Hasanah et al. (2024) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai.

H5: Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara teoretis, pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung memberikan usaha ekstra karena mereka *ingin* berkontribusi, bukan karena kewajiban. Hal ini sejalan dengan *Three-Component Model of Commitment* (Meyer & Allen, 1997) yang menyatakan komitmen afektif merupakan dimensi komitmen paling kuat dalam memengaruhi perilaku kerja. Temuan ini didukung Jiatong et al. (2022), Shao et al. (2022), dan Park et al., (2022).

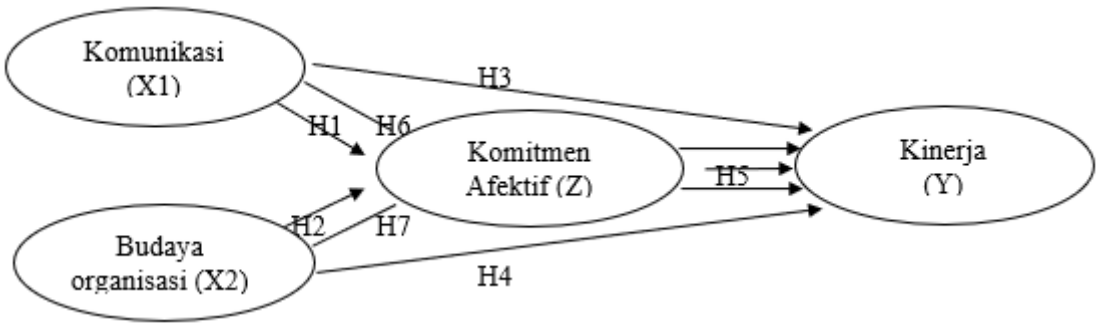
H6: Komunikasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif.

Secara teoretis, mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Komunikasi yang baik menciptakan persepsi pertukaran sosial yang positif; persepsi ini tidak langsung berdampak pada kinerja, melainkan terlebih dahulu menumbuhkan komitmen afektif. Komitmen afektif inilah yang kemudian mendorong pegawai memberikan usaha kerja lebih besar, sehingga kinerja meningkat. Dengan kata lain, jalur Komunikasi → Komitmen Afektif → Kinerja merepresentasikan mekanisme pertukaran sosial yang tidak langsung. Temuan ini didukung Ibrahim et al. (2022) dan Panjaitan & Kurniawati (2025).

H7: Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif.

Secara teoretis, mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui *Organizational Identity Theory* (Ashforth & Mael, 1989). Budaya organisasi yang selaras dengan nilai pribadi pegawai membentuk identifikasi diri terhadap organisasi; identifikasi ini melahirkan keterikatan emosional (komitmen afektif), yang pada gilirannya mendorong kinerja. Dengan demikian, budaya organisasi cenderung memengaruhi kinerja melalui jalur Budaya Organisasi → Komitmen Afektif → Kinerja, bukan hanya melalui pengaruh langsung. Hal ini didukung Korda & Rachmawati (2022) dan Neman & Hosen (2024).

Berdasarkan hubungan antarvariabel tersebut, model konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menguji hubungan kausal antara komunikasi, budaya organisasi, komitmen afektif, dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi (Arikunto, 2019; Sugiyono, 2022). Penelitian dilaksanakan di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro, dengan populasi sekaligus sampel sebanyak 34 pegawai yang diambil melalui teknik *total sampling* (*census sampling*) karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggotanya relevan dengan tujuan penelitian. Populasi tersebut terdiri atas 23 ASN (13 PNS/CPNS dan 10 PPPK) serta 11 Non-ASN/Honorer. Data dikumpulkan melalui studi literatur dan kuesioner tertutup dengan Skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5), yang disebarkan kepada seluruh pegawai sebagai responden.

Variabel penelitian ini dioperasionalkan berdasarkan indikator-indikator yang dikembangkan dari literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, sebagaimana disajikan pada Tabel 2. Seluruh item pernyataan disusun dalam Bahasa

Indonesia dan disesuaikan dengan konteks pekerjaan keprotokolan serta komunikasi pimpinan, sehingga tidak memerlukan prosedur *translation/back-translation*.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel penelitian

Variabel	Indikator	Kode Item	Skala	Sumber
Komunikasi (X1)	Pemahaman; Kesenangan; Pengaruh terhadap sikap; Hubungan yang semakin baik; Tindakan	X1.1–X1.5	Likert 1–5	Suranto (2019)
Budaya Organisasi (X2)	Inovasi; Perhatian pada hal-hal rinci; Orientasi hasil; Orientasi orang; Orientasi tim; Keagresifan; Kemantapan	X2.1–X2.7	Likert 1–5	Robbins & Judge (2023)
Komitmen Afektif (Z)	Keterikatan emosional; Identifikasi terhadap organisasi; Keterlibatan dalam organisasi	Z.1–Z.3	Likert 1–5	Adi & Fithriana (2025)
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas; Kuantitas; Ketepatan waktu; Efektivitas; Kemandirian	Y.1–Y.5	Likert 1–5	Robbins & Judge (2023)

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data (*mean*, standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum) serta analisis inferensial menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan SmartPLS 3.0 (Abdillah & Jogiyanto, 2021). Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada pertimbangan metodologis berikut. *Pertama*, jumlah jalur struktural maksimum menuju konstruk endogen adalah tiga (Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Afektif menuju Kinerja), sehingga dengan aturan 10 kali (*10-times rule*) jumlah sampel minimum yang disyaratkan adalah 30 responden; dengan N = 34, penelitian ini memenuhi batas minimum tersebut. *Kedua*, model penelitian bersifat *prediktif* dan kompleks karena melibatkan variabel mediasi, sehingga PLS-SEM lebih sesuai dibandingkan CB-SEM yang menuntut sampel besar dan asumsi distribusi normal multivariat. *Ketiga*, PLS-SEM tidak mensyaratkan normalitas data dan mampu mengestimasi model dengan indikator reflektif secara robust pada sampel kecil. Meskipun demikian, ukuran sampel yang relatif kecil ini tetap diakui membatasi *statistical power* dan generalisasi hasil, sehingga interpretasi temuan dilakukan secara hati-hati.

Karena seluruh variabel diukur dari responden yang sama, pada waktu yang sama, menggunakan kuesioner, dan dengan skala persepsi, maka risiko *common method variance* (CMV) relevan dalam penelitian ini. Untuk meminimalkan risiko tersebut, diterapkan beberapa *procedural remedies*: (1) responden diberi jaminan anonimitas dan kerahasiaan jawaban; (2) instruksi pengisian dinyatakan secara jelas pada setiap bagian kuesioner; (3) struktur instrumen dipisahkan antarvariabel untuk mengurangi efek konteks; dan (4) urutan item dalam setiap variabel disusun tidak sepenuhnya berurutan agar mengurangi *consistency motif*. Meskipun demikian, penelitian ini tidak melakukan pengujian statistik CMV (misalnya *Harman's single factor test* atau *marker variable*), sehingga keterbatasan ini dinyatakan secara eksplisit dan menjadi catatan dalam interpretasi hasil.

Evaluasi model meliputi *outer model* dan *inner model*. *Outer model* dievaluasi melalui uji validitas konvergen (*outer loading* > 0,70; AVE > 0,50), validitas diskriminan (*Fornell-Larcker criterion*, *cross-loadings*, dan HTMT < 0,90), serta uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70). *Inner model* dievaluasi melalui nilai *R-Square* sebagai ukuran *explanatory power* (bukan *predictive power*), *f-Square* sebagai ukuran *effect size*, serta *path coefficient* untuk menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui proses *bootstrapping* dengan membandingkan nilai *p-value* terhadap tingkat signifikansi 5% (α = 0,05). Hipotesis dinyatakan didukung apabila *p-value* ≤ 0,05, dan tidak didukung apabila *p-value* > 0,05. Pengujian mencakup pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), serta *total effect*, dengan menyertakan *confidence interval* hasil *bootstrapping* untuk menilai signifikansi mediasi. Jenis mediasi diklasifikasikan berdasarkan pola signifikansi *direct* dan *indirect effect*, mengacu pada kerangka mediasi modern (Hair et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro sebanyak 34 orang yang diambil melalui teknik *total sampling*. Karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, status pekerjaan, dan lama bekerja disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik responden penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Usia	< 30 tahun	15	44,12
	30–40 tahun	11	32,35
	41–50 tahun	7	20,59
	> 50 tahun	1	2,94
Jenis Kelamin	Laki-laki	19	55,88
	Perempuan	15	44,12
Pendidikan	SMA/SMK	5	14,71
	Diploma	5	14,71
	Strata 1	21	61,76
	Strata 2	4	11,76
Status Pekerjaan	PNS/CPNS	13	38,24
	PPPK	10	29,41
	Non-ASN/Honorer	11	32,35
Lama Bekerja	< 1 tahun	3	8,82
	1–5 tahun	21	61,76
	6–10 tahun	2	5,88
	11–15 tahun	1	2,94
	15–20 tahun	4	11,76
	> 20 tahun	3	8,82

Sumber: Data primer diolah (2026)

Mayoritas responden berada pada usia produktif di bawah 30 tahun (44,12%), didominasi laki-laki (55,88%), dengan pendidikan Strata 1 (61,76%). Sebagian besar berstatus PNS/CPNS (38,24%) dan memiliki masa kerja 1–5 tahun (61,76%). Komposisi ini mencerminkan kombinasi pegawai baru dan berpengalaman di lingkungan Bagian Prokopim, yang relevan dengan karakteristik pekerjaan keprotokolan dan komunikasi pimpinan yang menuntut koordinasi cepat, akurasi informasi, serta adaptasi terhadap dinamika agenda pimpinan daerah.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian meliputi validitas konvergen (*outer loading* dan AVE), reliabilitas (*Cronbach's Alpha*, rho_A, dan *Composite Reliability*), serta validitas diskriminan (*Fornell-Larcker criterion* dan HTMT). Hasil pengujian validitas konvergen disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil uji validitas konvergen

Indikator	*Outer Loading*	AVE
X1.1	0,951	0,853
X1.2	0,925	
X1.3	0,919	
X1.4	0,896	
X1.5	0,934	
X1.6	0,918	
X1.7	0,917	
X1.8	0,929	
X2.1	0,926	0,853
X2.2	0,923	
X2.3	0,919	
X2.4	0,927	
X2.5	0,948	
X2.6	0,900	
X2.7	0,938	
X2.8	0,905	
Z.1	0,905	0,844
Z.2	0,905	
Z.3	0,926	
Z.4	0,928	
Z.5	0,934	
Z.6	0,913	
Y.1	0,920	0,789
Y.2	0,881	
Y.3	0,869	
Y.4	0,871	
Y.5	0,910	
Y.6	0,864	
Y.7	0,915	
Y.8	0,909	
Y.9	0,855	

Sumber: Output SmartPLS diolah (2026)

Seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70 (berkisar 0,855–0,951), dan nilai AVE seluruh variabel > 0,50 (Komunikasi 0,853; Budaya Organisasi 0,853; Komitmen Afektif 0,844; Kinerja Pegawai 0,789), sehingga validitas konvergen terpenuhi dengan baik.

Hasil pengujian reliabilitas (*Cronbach's Alpha*, rho_A, dan *Composite Reliability*) dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Komunikasi (X1)	0,975	0,979	0,979
Budaya Organisasi (X2)	0,975	0,976	0,979
Komitmen Afektif (Z)	0,963	0,963	0,970
Kinerja Pegawai (Y)	0,967	0,968	0,971

Sumber: Output SmartPLS diolah (2026)

Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, rho_A, dan *Composite Reliability* > 0,90, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Namun, nilai reliabilitas yang sangat tinggi (mendekati 1,00) perlu ditafsirkan dengan hati-hati karena dapat mengindikasikan adanya **redundansi antaritem**, yaitu item-item dalam satu konstruk mungkin memiliki makna yang sangat mirip. Kondisi ini tidak menggugurkan validitas instrumen, tetapi menjadi catatan bahwa variasi item dalam mengukur konstruk relatif terbatas.

Hasil pengujian validitas diskriminan (*Fornell-Larcker criterion* dan HTMT) disajikan pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. Hasil uji validitas diskriminan (*Fornell-Larcker criterion*)

Variabel	Kinerja	Komitmen Afektif	Budaya Organisasi	Komunikasi
Kinerja	**0,888**			
Komitmen Afektif	0,867	**0,919**		
Budaya Organisasi	0,584	0,479	**0,923**	
Komunikasi	0,584	0,629	0,002	**0,924**

Sumber: Output SmartPLS diolah (2026)

Nilai akar AVE (angka diagonal) setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antarkonstruk, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 5. Hasil uji validitas diskriminan (HTMT)

Variabel	Kinerja	Komitmen Afektif	Budaya Organisasi	Komunikasi
Kinerja				
Komitmen Afektif	0,897			
Budaya Organisasi	0,598	0,492		
Komunikasi	0,596	0,644	0,069	

Sumber: Output SmartPLS diolah (2026)

Seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang 0,90, sehingga validitas diskriminan terpenuhi. Meskipun demikian, nilai HTMT antara Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai sebesar **0,897** berada sangat dekat dengan ambang batas, sehingga perlu dicermati. Nilai ini mengindikasikan bahwa kedua konstruk memiliki keterkaitan konseptual yang kuat, namun masih dapat dibedakan secara empiris. Temuan ini konsisten dengan kerangka teoretis yang menempatkan komitmen afektif sebagai anteseden kinerja, bukan bagian dari konstruk kinerja itu sendiri.

Secara keseluruhan, instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan, sehingga layak dilanjutkan ke evaluasi model struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel laten melalui nilai *R-Square* (R^2) dan *f-Square* (f^2). R^2 digunakan sebagai ukuran *explanatory power*, yaitu proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk prediktornya, bukan sebagai ukuran kemampuan prediksi. Nilai f^2 mengukur *effect size* masing-masing prediktor terhadap konstruk endogen. Hasil evaluasi *inner model* disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Variabel Endogen	R-*Square*	Variabel Prediktor	f-Square
Komitmen Afektif (Z)	0,624	Komunikasi (X1)	1,050
		Budaya Organisasi (X2)	0,606
Kinerja Pegawai (Y)	0,811	Komunikasi (X1)	0,117
		Budaya Organisasi (X2)	0,299
		Komitmen Afektif (Z)	0,692

Sumber: Output SmartPLS diolah (2026)

Nilai R^2 Komitmen Afektif sebesar 0,624 menunjukkan bahwa 62,4% varians komitmen afektif dapat dijelaskan oleh komunikasi dan budaya organisasi. Sementara itu, R^2 Kinerja Pegawai sebesar 0,811 menunjukkan bahwa 81,1% varians kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh komunikasi, budaya organisasi, dan komitmen afektif. Kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori *explanatory power* yang kuat, namun tidak dapat ditafsirkan sebagai kemampuan prediksi model. Untuk mengklaim kemampuan prediksi, diperlukan analisis tambahan seperti *PLSpredict* atau *cross-validated predictive ability* yang tidak dilakukan dalam penelitian ini.

Nilai f^2 menunjukkan bahwa pengaruh Komunikasi terhadap Komitmen Afektif (1,050) tergolong sangat besar, jauh melampaui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif (0,606). Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Bagian Prokopim, komunikasi merupakan faktor dominan dalam membentuk ikatan emosional pegawai. Tingginya nilai f^2 ini perlu ditafsirkan dengan hati-hati karena ukuran sampel yang relatif kecil (N=34) dapat memperbesar *effect size* secara statistik. Meskipun demikian, secara substantif, hasil ini sejalan dengan karakteristik pekerjaan Prokopim yang sangat bergantung pada koordinasi cepat, kejelasan instruksi, dan arus informasi yang akurat, sehingga komunikasi menjadi elemen kunci dalam membangun komitmen afektif pegawai. Sementara itu, pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai (0,692) juga tergolong besar, sedangkan pengaruh Komunikasi (0,117) dan Budaya Organisasi (0,299) terhadap Kinerja Pegawai tergolong sedang. Pola ini memperkuat dugaan bahwa komitmen afektif berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *p-value* dari hasil *bootstrapping* terhadap tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis dinyatakan didukung apabila *p-value* ≤ 0,05, dan tidak didukung apabila *p-value* > 0,05. Untuk menilai peran

mediasi, disajikan *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* beserta *confidence interval* (CI) hasil *bootstrapping*. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan	Koefisien	T Statistics	P-Values	Keterangan
Komunikasi → Kinerja	0,315	2,296	0,022	Diterima
Budaya Organisasi → Kinerja	0,295	1,794	0,073	Ditolak
Komunikasi → Komitmen Afektif	0,581	6,277	0,000	Diterima
Budaya Organisasi → Komitmen Afektif	0,487	4,844	0,000	Diterima
Komitmen Afektif → Kinerja	0,430	2,470	0,014	Diterima
Komunikasi → Komitmen Afektif → Kinerja	0,250	2,201	0,028	Diterima
Budaya Organisasi → Komitmen Afektif → Kinerja	0,209	2,122	0,034	Diterima

Tabel 9. Hasil pengujian hipotesis

Hubungan	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	CI 95%	p-value	Keterangan
Komunikasi → Kinerja	0,315	–	0,315	[0,046; 0,584]	0,022	Didukung
Budaya Organisasi → Kinerja	0,295	–	0,295	[−0,028; 0,618]	0,073	Tidak didukung
Komunikasi → Komitmen Afektif	0,581	–	0,581	[0,399; 0,763]	< 0,001	Didukung
Budaya Organisasi → Komitmen Afektif	0,487	–	0,487	[0,289; 0,685]	< 0,001	Didukung
Komitmen Afektif → Kinerja	0,430	–	0,430	[0,089; 0,771]	0,014	Didukung
Komunikasi → Komitmen Afektif → Kinerja	0,315	0,250	0,565	[0,027; 0,473]	0,028	Didukung (partial mediation)
Budaya Organisasi → Komitmen Afektif → Kinerja	0,295	0,209	0,504	[0,015; 0,403]	0,034	Didukung (indirect-only mediation)

Sumber: Output SmartPLS diolah (2026)

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 9 menunjukkan pola yang berbeda antara jalur komunikasi dan jalur budaya organisasi. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,315$; $p = 0,022$), sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja ($\beta = 0,295$; $p = 0,073$). Kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan komunikasi ($\beta = 0,581$; $p < 0,001$) lebih dominan dibandingkan budaya

organisasi (β = 0,487; p < 0,001). Komitmen afektif juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,430; p = 0,014).

Pada pengujian mediasi, jalur komunikasi → komitmen afektif → kinerja tergolong *partial mediation*, karena *direct effect* (0,315; p = 0,022) dan *indirect effect* (0,250; p = 0,028) keduanya signifikan. Sebaliknya, jalur budaya organisasi → komitmen afektif → kinerja tergolong *indirect-only mediation*, karena *direct effect*-nya tidak signifikan (0,295; p = 0,073) sementara *indirect effect*-nya signifikan (0,209; p = 0,034). Pola ini menunjukkan bahwa komunikasi berperan ganda sebagai prediktor langsung kinerja sekaligus pemicu komitmen afektif, sedangkan budaya organisasi sepenuhnya bergantung pada komitmen afektif untuk dapat berdampak pada kinerja pegawai.

Pembahasan

Komunikasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik pekerjaan Bagian Prokopim yang menuntut koordinasi cepat, kejelasan instruksi, dan akurasi informasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan pegawai memahami ekspektasi kerja, mengurangi kesalahpahaman, dan mempercepat pengambilan tindakan, sehingga kinerja meningkat. Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), komunikasi yang terbuka dan mendukung dipersepsikan pegawai sebagai bentuk perhatian organisasi yang mendorong perilaku kerja positif. Temuan ini konsisten dengan Matondang et al. (2023) dan Ibrahim et al. (2022) yang menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini berbeda dari Korda & Rachmawati (2022) serta Hasanah et al. (2024) yang menemukan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks organisasi: penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada sektor swasta (manufaktur, perusahaan *coating*) yang memiliki budaya organisasi lebih terinternalisasi dan terukur melalui indikator kinerja individual. Sebaliknya, pada instansi pemerintah daerah dengan karakteristik birokrasi yang lebih formal dan hierarkis, budaya organisasi cenderung bersifat abstrak dan memerlukan waktu lebih lama untuk terinternalisasi. Temuan ini sejalan dengan Ibrahim et al. (2022) yang menunjukkan budaya organisasi memerlukan variabel mediasi untuk memberikan dampak signifikan terhadap kinerja.

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan nilai koefisien tertinggi dalam model. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketika pegawai memperoleh komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah, mereka mempersepsikan organisasi memberikan perhatian dan penghargaan. Persepsi ini menimbulkan kewajiban moral untuk membalas melalui peningkatan ikatan emosional terhadap organisasi. Pada konteks Bagian Prokopim yang sangat bergantung pada kerja sama tim dan koordinasi intensif, komunikasi yang baik menjadi fondasi terbentuknya rasa memiliki dan kebanggaan pegawai terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan Panjaitan & Kurniawati (2025) dan Matondang et al. (2023) yang membuktikan komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pegawai di sektor publik.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Organizational Identity Theory* (Ashforth & Mael, 1989), ketika nilai dan praktik budaya organisasi selaras dengan nilai pribadi pegawai,

terbentuk identifikasi diri terhadap organisasi yang melahirkan keterikatan emosional. Pada konteks Bagian Prokopim, budaya yang mendorong inovasi, kerja sama tim, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya rasa memiliki. Temuan ini konsisten dengan Korda & Rachmawati (2022) serta Hasanah et al. (2024) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai.

Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan *Three-Component Model of Commitment* (Meyer & Allen, 1991) yang menyatakan komitmen afektif merupakan dimensi komitmen paling kuat dalam memengaruhi perilaku kerja. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi bertahan dan berkontribusi karena keinginan intrinsik, bukan kewajiban atau pertimbangan biaya. Dalam pekerjaan keprotokolan yang menuntut profesionalisme dan pelayanan prima, keterikatan emosional menjadi pendorong utama pegawai untuk memberikan usaha ekstra. Temuan ini konsisten dengan Jiatong et al. (2022), Shao et al. (2022), dan Park et al. (2022).

Temuan paling penting dalam penelitian ini terletak pada pola mediasi yang berbeda antara jalur komunikasi dan jalur budaya organisasi. Pada jalur komunikasi, *direct effect* dan *indirect effect* keduanya signifikan (*partial mediation*), sehingga komunikasi berperan ganda: sebagai prediktor langsung kinerja sekaligus pemicu komitmen afektif. Sebaliknya, pada jalur budaya organisasi, *direct effect* tidak signifikan namun *indirect effect* signifikan (*indirect-only mediation*), sehingga budaya organisasi sepenuhnya bergantung pada komitmen afektif untuk dapat berdampak pada kinerja pegawai.

Pola ini memberikan kontribusi teoretis yang penting. *Pertama*, temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja bersifat **kontekstual**, bergantung pada jenis prediktor yang diuji. Komunikasi, yang bersifat langsung, operasional, dan harian, dapat memengaruhi kinerja tanpa harus melalui mediasi. Sebaliknya, budaya organisasi, yang bersifat abstrak dan nilai-nilai dasar, memerlukan mekanisme psikologis (komitmen afektif) sebagai jembatan sebelum berdampak pada kinerja. *Kedua*, temuan ini memperluas *Social Exchange Theory* dan *Organizational Identity Theory* dengan menunjukkan bahwa kedua teori tersebut tidak dapat dipertukarkan; masing-masing menjelaskan mekanisme yang berbeda dalam model yang sama. *Ketiga*, temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks instansi pemerintah daerah dengan karakteristik birokrasi yang hierarkis, intervensi organisasi sebaiknya diarahkan pada pembentukan ikatan emosional pegawai (komitmen afektif) terlebih dahulu, bukan sekadar peningkatan budaya organisasi secara umum.

Temuan ini konsisten dengan Korda & Rachmawati (2022) dan Neman & Hosen (2024) yang menunjukkan bahwa variabel psikologis berperan sebagai mekanisme transmisi antara faktor organisasi dan kinerja. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa pola mediasi tersebut tidak seragam untuk semua prediktor, melainkan bergantung pada sifat prediktor (langsung vs. abstrak) dan konteks organisasi (sektor publik lokal).

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten

Bojonegoro. Berdasarkan analisis *Partial Least Square* terhadap 34 responden, diperoleh temuan sebagai berikut. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Komunikasi dan budaya organisasi keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan komunikasi sebagai prediktor yang lebih dominan. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada pengujian mediasi, komitmen afektif memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja dengan pola *partial mediation*, sedangkan pada jalur budaya organisasi memediasi dengan pola *indirect-only mediation*. Dari tujuh hipotesis yang diajukan, enam hipotesis didukung dan satu hipotesis tidak didukung.

Implikasi Teoretis. Penelitian ini memberikan tiga kontribusi teoretis. *Pertama*, temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja bersifat kontekstual, bergantung pada sifat prediktor. Komunikasi yang bersifat langsung dan operasional dapat memengaruhi kinerja tanpa mediasi, sedangkan budaya organisasi yang bersifat abstrak memerlukan mekanisme psikologis (komitmen afektif) sebagai jembatan. *Kedua*, temuan ini memperluas *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dan *Organizational Identity Theory* (Ashforth & Mael, 1989) dengan menunjukkan bahwa kedua teori tersebut menjelaskan mekanisme yang berbeda dalam model yang sama, bukan saling menggantikan. *Ketiga*, penelitian ini memperkaya kajian perilaku organisasi pada sektor publik lokal, khususnya pada unit kerja protokoler pemerintah daerah yang masih jarang diteliti.

Implikasi Praktis. Hasil penelitian memberikan masukan bagi Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan untuk memprioritaskan penguatan komunikasi interpersonal melalui *briefing* rutin dan forum diskusi antar-subbagian, serta membangun ikatan emosional pegawai melalui kegiatan sosial dan penghargaan atas kontribusi. Karena budaya organisasi hanya berdampak pada kinerja melalui komitmen afektif, upaya penguatan budaya organisasi perlu difokuskan pada pembentukan keterikatan emosional pegawai terlebih dahulu, bukan sekadar peningkatan nilai-nilai budaya secara umum.

Implikasi Metodologis. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam penggunaan PLS-SEM untuk menganalisis model mediasi pada sampel kecil (*total sampling*) di lingkungan pemerintahan daerah, yang dapat menjadi referensi metodologis bagi penelitian serupa di sektor publik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, jumlah sampel terbatas pada 34 responden di satu unit kerja, sehingga hasil tidak dapat digeneralisasikan secara luas dan *statistical power* terbatas. *Kedua*, desain *cross-sectional* tidak memungkinkan klaim kausal definitif; temuan diposisikan sebagai bukti asosiasi statistik. *Ketiga*, seluruh variabel diukur dari responden yang sama menggunakan kuesioner persepsi, sehingga risiko *common method variance* relevan; meskipun telah diterapkan *procedural remedies*, pengujian statistik CMV tidak dilakukan. *Keempat*, R^2 Komitmen Afektif (62,4%) masih menyisakan ruang bagi variabel lain yang tidak diteliti.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk: (1) menambah jumlah sampel dan melibatkan beberapa unit kerja agar hasil lebih *robust* dan dapat digeneralisasikan; (2) menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, atau lingkungan kerja untuk memperkaya model; (3) menggunakan desain longitudinal atau metode campuran (*mixed methods*) untuk memperkuat inferensi kausal dan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam; serta (4) melakukan pengujian statistik *common method variance* dan analisis *predictive assessment* (misalnya *PLSpredict*) untuk melengkapi evaluasi model.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2021). *Partial Least Square (PLS) - Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (Dwi Prabantin, Ed.; 1st ed.). Andi.

Adi, A. N., & Fithriana, N. (2025). *Komitmen Organisasional di Tempat Kerja*. PT. RajaGrafindo Persada.

Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Setda Kabupaten Bojonegoro. (2026). *Evaluasi mandiri ketepatan pelaksanaan agenda keprotokolan tahun 2025/2026*.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, *34*(2).

Dessler, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). PT Indeks Kelompok Gramedia.

Faddlillah, A., Mardi, N., & Utari, W. (2024). Pengaruh Kompetensi SDM dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Produktivitas Kerja sebagai Variabel Intervening. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, *3*(2), 539–563.

Gafur, A. G. A., Prasetyo, I., & Utari, W. (2022). PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI BAGIAN HUMAS DAN PROTOKOLER. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, *8*(2), 90–99.

Hair, J., Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE Publications.

Hasanah, I. L., Alviliani, L., & Anwar, K. K. (2024). *Organizational Culture , Emotional Intelligence , Employee Performance and Job Satisfaction as an Intervening Variable in Food Manufacturing Industry*. *11*(6), 678–698.

Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). *Organizational Culture , Employee Motivation , Workload and Employee Performance : A Mediating Role of Communication*. *19*, 54–61. https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.6

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*(April), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Khurniawan, D., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, *1*(3), 28–37.

Korda, B. B., & Rachmawati, R. (2022). Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Commitment. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, *18*(2), 57–73. https://doi.org/10.33830/jom.v18i2.3706.2022

LismawatiHK, R. L. R., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, *4*(2), 70–76.

Luthans, F. (2021). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Matondang, T. N., Marbun, P., & Rosalin, D. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Oto Bus PMS (Persatuan Motor Sekata) Pematangsiantar. *Economics , Business and Management Science Journal*, *3*(September), 72–82. https://doi.org/10.34007/ebmsj.v3i2.420

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks CA.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2017). The Measurement and Antecedents of Affective,. Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*.

Neman, E. M. I., & Hosen, C. (2024). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Affective Organizational Commitment dan Job Performance dimediasi oleh Employee Engagement pada PT. XYZ. *Business Management Journal*, *20*(2), 213–225. https://doi.org/dx.doi.org/10.30813/bmj.v20i2.5265

Nurlela, L., Laksono, R. D., Judijanto, L., Wianti, S., Batubara, R. P., Sakti, S. R. M., Nataly, F., Saktisyahputra, S., Rachmawati, R. D., & Setyadji, V. (2024). *Pengantar Komunikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Panjaitan, I. S., & Kurniawati, D. (2025). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Komitmen Efektif Pegawai Di Badan Riset Dan Inovasi Nasional (BRIN). *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO : Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Sosial Dan Informasi*, *10*(4), 847–859. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52423/jikuho.v10i4.1862

Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, *46*(9), 920–936. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149

Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. (2026). *Kinerja Pelayanan Publik dan Indeks Reformasi Birokrasi Pemkab Bojonegoro Terus Meningkat, Wujudkan Pemerintahan yang Efektif*. Situs Berita Resmi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. https://bojonegorokab.go.id

Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *7*(2), 112–121. https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.611

Putri, R. A. R. F., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Motivasi Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Mayjend Sungkono Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, *7*(3), 217–232.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson plc.

Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, *13*(May). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147

Sugiarto, A., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Kepuasan dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, *3*(1), 13–22.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen* (Setiyawami, Ed.). Alfabeta.

Suranto. (2019). *Komunikasi Organisasi Prinsip Komunikasi Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*. PT Remaja Rosdakarya.

Syakur, A., Utari, W., & Chamariyah, C. (2021). Correlation between Organizational Roles, OBC, and Organizational Commitment toward Employees of the Limited Liability Company of State Electricity Company of APJ Jember. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, *4*(2), 2022–2030. https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1890