

**PENGARUH KOMUNIKASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MANAJEMEN PELAYANAN PADA KANTOR DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

***THE EFFECT OF WORK COMMUNICATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH SERVICE MANAGEMENT AT THE TRANSPORTATION AGENCY OF SOUTH SULAWESI PROVINCE***

Hendra Gunawan

Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar, Indonesia

[hendragunawan@nitromks.ac.id](mailto:hendragunawan@nitromks.ac.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui manajemen pelayanan pada Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Sampel penelitian berjumlah 112 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta manajemen pelayanan. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta manajemen pelayanan. Manajemen pelayanan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, manajemen pelayanan memediasi pengaruh komunikasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Nilai R-square menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara memadai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja aparatur perhubungan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh mutu komunikasi kerja, dukungan lingkungan kerja, dan tata kelola pelayanan yang terarah.

**Kata Kunci:** Komunikasi Kerja, Lingkungan Kerja, Manajemen Pelayanan, Kinerja Pegawai, Dinas Perhubungan

**Abstract**

*This study aims to analyze the effect of work communication and work environment on employee performance through service management at the Transportation Agency of South Sulawesi Province. This research applied a quantitative approach with an explanatory survey design. The sample consisted of 112 employees. Data were collected using a questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The findings indicate that work communication has a positive and significant effect on employee performance and service management. The work environment also has a positive and significant effect on employee performance and service management. Service management has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, service management mediates the effect of work communication and work environment on employee performance. The R-squared value indicates that the model adequately explains employee performance variation. These findings confirm that improving employee performance in transportation public service requires strong work communication, a supportive work environment, and well-managed service processes.*

**Keywords:** Work Communication, Work Environment, Service Management, Employee Performance, Transportation Agency

**PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan pelayanan perhubungan memiliki posisi strategis dalam pembangunan daerah karena transportasi menentukan kelancaran mobilitas penduduk, distribusi barang, akses wilayah, keselamatan perjalanan, dan efektivitas aktivitas ekonomi. Rencana Strategis Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan



menegaskan bahwa sistem transportasi yang andal, efisien, dan efektif diperlukan agar pelayanan transportasi mampu mendukung pembangunan daerah secara lebih luas. Dokumen tersebut juga menunjukkan bahwa tantangan perhubungan di Sulawesi Selatan masih berkaitan dengan kebutuhan konektivitas transportasi publik, keselamatan lalu lintas, keterpaduan antarmoda, keterbatasan sarana prasarana, dan perkembangan teknologi transportasi yang semakin cepat (Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan, 2023). Dengan demikian, kinerja pegawai Dinas Perhubungan menjadi faktor penting karena aparatur menjadi pelaksana utama kebijakan, koordinasi teknis, dan pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja pegawai dalam organisasi publik tidak cukup dipahami sebagai hasil kerja individual yang berdiri sendiri. Koopmans et al. (2014) menjelaskan bahwa kinerja individu mencakup kemampuan menyelesaikan tugas utama, perilaku kerja yang mendukung organisasi, dan pengendalian perilaku kontraproduktif. Dalam organisasi pelayanan publik, kinerja juga berkaitan dengan ketepatan prosedur, koordinasi lintas fungsi, respons pelayanan, serta kesesuaian hasil kerja dengan kebutuhan masyarakat. Pada ranah pelayanan perhubungan, kinerja pegawai menjadi semakin penting karena pekerjaan aparatur berhubungan dengan perizinan, pengawasan, keselamatan, pengelolaan terminal, pelabuhan pengumpan, transportasi massal, serta koordinasi antarwilayah.

Salah satu faktor yang berperan dalam membentuk kinerja pegawai adalah komunikasi kerja. Komunikasi kerja dalam organisasi merupakan mekanisme penyampaian informasi, koordinasi, umpan balik, dan penyalarsan tindakan antarpegawai maupun antarunit. Welch dan Jackson (2007) menegaskan bahwa komunikasi internal perlu dipahami sebagai proses strategis karena berhubungan dengan keterlibatan pihak internal dan pencapaian tujuan organisasi. Men (2014) juga menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, simetris, dan didukung kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan relasional pegawai. Dalam organisasi pelayanan publik, komunikasi kerja yang jelas dapat mengurangi salah tafsir tugas, mempercepat koordinasi, dan memperkuat konsistensi pelaksanaan standar pelayanan.

Selain komunikasi kerja, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku dan hasil kerja pegawai. Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan dapat mendorong motivasi dan membantu pegawai menghadapi tuntutan kerja. Lingkungan kerja yang memadai, baik secara fisik maupun psikososial, dapat membantu pegawai bekerja lebih fokus, aman, dan produktif. Davis et al. (2011) menegaskan bahwa aspek fisik ruang kerja dapat memengaruhi perilaku, hubungan interpersonal, dan kepuasan kerja. Temuan Hafeez et al. (2019) juga menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui kondisi kesehatan dan kenyamanan kerja.

Pada organisasi publik yang berorientasi pelayanan, komunikasi kerja dan lingkungan kerja tidak selalu langsung menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak ditopang oleh manajemen pelayanan yang baik. Manajemen pelayanan mencerminkan kemampuan organisasi dalam menata standar, mengoordinasikan proses, mengelola sumber daya, melakukan pengendalian, dan memastikan layanan berjalan sesuai kebutuhan masyarakat. Bowen dan Schneider (2014) menjelaskan bahwa iklim pelayanan dan praktik organisasi yang mendukung pelayanan berhubungan dengan perilaku layanan pegawai dan keluaran pelanggan. Osborne et

al. (2015) juga menekankan bahwa organisasi pelayanan publik perlu diarahkan pada penciptaan nilai publik, bukan hanya efisiensi internal.

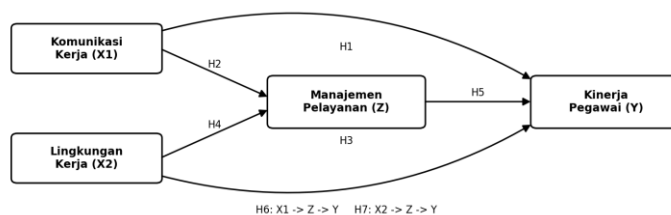
Kesenjangan penelitian yang diangkat dalam artikel ini terletak pada perlunya menjelaskan mekanisme yang menghubungkan komunikasi kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai melalui manajemen pelayanan pada organisasi perhubungan daerah. Banyak penelitian menempatkan komunikasi, lingkungan kerja, atau kinerja sebagai hubungan langsung, tetapi belum banyak yang menguji manajemen pelayanan sebagai jalur mediasi pada instansi transportasi pemerintah daerah. Kebaruan penelitian ini berada pada integrasi komunikasi kerja, lingkungan kerja, manajemen pelayanan, dan kinerja pegawai dalam satu model empiris berbasis SEM-PLS pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui manajemen pelayanan pada Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dan memberi masukan praktis bagi organisasi pemerintah dalam memperkuat kinerja aparatur melalui komunikasi kerja yang efektif, lingkungan kerja yang mendukung, dan manajemen pelayanan yang lebih tertata.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun dari pandangan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi antara faktor komunikasi, dukungan kerja, dan tata kelola pelayanan. Komunikasi kerja diposisikan sebagai variabel independen karena proses penyampaian informasi, koordinasi, dan umpan balik menentukan kejelasan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja diposisikan sebagai variabel independen karena kondisi fisik dan sosial pekerjaan memberikan dukungan yang memungkinkan pegawai bekerja secara lebih fokus, aman, dan produktif. Manajemen pelayanan ditempatkan sebagai variabel mediasi karena praktik pelayanan yang terarah dapat menerjemahkan komunikasi dan dukungan kerja menjadi hasil kerja yang lebih nyata.

Dalam model ini, komunikasi kerja dan lingkungan kerja diasumsikan memengaruhi kinerja pegawai secara langsung dan secara tidak langsung melalui manajemen pelayanan. Hubungan tersebut disusun untuk menjelaskan bahwa aparatur yang menerima informasi kerja secara jelas serta berada pada lingkungan kerja yang mendukung akan lebih mudah melaksanakan standar pelayanan, membangun koordinasi, dan meningkatkan kualitas hasil kerja. Model konseptual penelitian ditampilkan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian Pengembangan Hipotesis**

### **1. Komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Komunikasi kerja yang jelas membantu pegawai memahami tujuan, prioritas, prosedur, dan standar kerja. Clampitt dan Downs (1993) menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap komunikasi memiliki hubungan dengan produktivitas. De Ridder (2004) juga menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang berkualitas dapat mendorong sikap mendukung terhadap organisasi. Dengan demikian, komunikasi kerja diperkirakan meningkatkan kinerja pegawai.

### **2. Komunikasi kerja terhadap manajemen pelayanan**

Manajemen pelayanan membutuhkan arus informasi yang tertata karena pelayanan publik melibatkan koordinasi lintas unit, kejelasan prosedur, dan tindak lanjut atas kebutuhan masyarakat. Welch dan Jackson (2007) menjelaskan bahwa komunikasi internal merupakan fungsi strategis yang menghubungkan tujuan organisasi dengan pihak internal. Dengan dasar tersebut, komunikasi kerja diperkirakan memperkuat manajemen pelayanan.

### **3. Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai**

Lingkungan kerja yang mendukung membantu pegawai mengurangi hambatan kerja, menjaga konsentrasi, dan meningkatkan kenyamanan dalam menyelesaikan tugas. Bakker dan Demerouti (2007) menempatkan sumber daya pekerjaan sebagai faktor yang mendorong energi kerja dan capaian positif. Hafeez et al. (2019) membuktikan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan kinerja pegawai. Karena itu, lingkungan kerja diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **4. Lingkungan kerja terhadap manajemen pelayanan**

Manajemen pelayanan membutuhkan dukungan kondisi kerja yang memadai, baik dalam aspek fasilitas, relasi kerja, maupun koordinasi antarunit. Raziq dan Maulabakhsh (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan Davis et al. (2011) menegaskan bahwa lingkungan fisik dan sosial pekerjaan memengaruhi perilaku organisasi. Dengan demikian, lingkungan kerja diperkirakan memperkuat manajemen pelayanan.

### **5. Manajemen pelayanan terhadap kinerja pegawai**

Manajemen pelayanan yang baik membuat pegawai memiliki panduan kerja yang jelas, prosedur yang lebih tertib, serta mekanisme evaluasi yang lebih terarah. Liao dan Chuang (2004) menunjukkan bahwa faktor pelayanan di tingkat organisasi berhubungan dengan kinerja pelayanan pegawai dan keluaran pelanggan. Bowen dan Schneider (2014) menegaskan bahwa iklim pelayanan merupakan penghubung penting antara praktik organisasi dan perilaku layanan. Oleh karena itu, manajemen pelayanan diperkirakan meningkatkan kinerja pegawai.

### **6. Peran mediasi manajemen pelayanan**

Pengaruh komunikasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja dapat menjadi lebih kuat ketika keduanya diterjemahkan ke dalam praktik pelayanan yang terkelola. Nitzl et al. (2016) menjelaskan bahwa analisis mediasi pada PLS-SEM digunakan untuk memahami mekanisme tidak langsung antarvariabel. Pada penelitian ini, manajemen pelayanan diposisikan sebagai mekanisme yang menjembatani komunikasi kerja dan lingkungan kerja menuju kinerja pegawai.

*H1: Komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

*H2: Komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap manajemen pelayanan.*

*H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

*H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap manajemen pelayanan.*

*H5: Manajemen pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

*H6: Manajemen pelayanan memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai.*

*H7: Manajemen pelayanan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.*

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory survey untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten. Variabel yang dianalisis terdiri atas komunikasi kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, manajemen pelayanan sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Sampel penelitian berjumlah 112 pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert. Setiap konstruk diukur menggunakan lima item indikator sehingga seluruh variabel memiliki item pengukuran yang seimbang.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada tujuan penelitian yang berorientasi pada prediksi hubungan antarvariabel laten dan pengujian efek mediasi. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa PLS-SEM sesuai digunakan untuk model prediktif dan pengujian hubungan kompleks. Kock dan Hadaya (2018) menekankan pentingnya kecukupan ukuran sampel dalam PLS-SEM. Pada data penelitian ini, jumlah sampel 112 telah memenuhi kebutuhan minimum post hoc terbesar yang muncul dalam hasil analisis SmartPLS, yaitu 110 responden pada tingkat alpha lima persen dengan power sembilan puluh persen.

Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran dengan melihat outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted, dan validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker. Henseler et al. (2015) menegaskan pentingnya penilaian validitas diskriminan dalam SEM berbasis varians. Tahap kedua adalah evaluasi model struktural dengan menilai koefisien jalur, nilai t-statistik, p-value, R-square, f-square, SRMR, serta pengaruh tidak langsung. Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan kriteria t-statistik lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian diperoleh dari pengolahan data kuesioner terhadap 112 pegawai Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Analisis dilakukan untuk menilai kelayakan model pengukuran dan model struktural. Variabel yang diuji meliputi komunikasi kerja, lingkungan kerja, manajemen pelayanan, dan kinerja pegawai. Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen karena nilai outer loading berada di atas 0,70.

**Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas**



| Variabel                | Item | Outer Loading | Cronbach's Alpha | Composite Reliability (rho_a) | AVE   |
|-------------------------|------|---------------|------------------|-------------------------------|-------|
| Komunikasi Kerja (X1)   | X1_1 | 0.868         | 0.905            | 0.907                         | 0.724 |
|                         | X1_2 | 0.853         |                  |                               |       |
|                         | X1_3 | 0.849         |                  |                               |       |
|                         | X1_4 | 0.861         |                  |                               |       |
|                         | X1_5 | 0.823         |                  |                               |       |
| Lingkungan Kerja (X2)   | X2_1 | 0.892         | 0.896            | 0.899                         | 0.707 |
|                         | X2_2 | 0.813         |                  |                               |       |
|                         | X2_3 | 0.842         |                  |                               |       |
|                         | X2_4 | 0.841         |                  |                               |       |
|                         | X2_5 | 0.814         |                  |                               |       |
| Manajemen Pelayanan (Z) | Z1   | 0.815         | 0.848            | 0.854                         | 0.624 |
|                         | Z2   | 0.778         |                  |                               |       |
|                         | Z3   | 0.848         |                  |                               |       |
|                         | Z4   | 0.733         |                  |                               |       |
|                         | Z5   | 0.770         |                  |                               |       |
| Kinerja Pegawai (Y)     | Y1   | 0.867         | 0.875            | 0.878                         | 0.668 |
|                         | Y2   | 0.770         |                  |                               |       |
|                         | Y3   | 0.852         |                  |                               |       |
|                         | Y4   | 0.793         |                  |                               |       |
|                         | Y5   | 0.799         |                  |                               |       |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 1, seluruh item pada variabel komunikasi kerja memiliki outer loading antara 0,823 sampai 0,868. Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,905, Composite Reliability sebesar 0,907, dan AVE sebesar 0,724 menunjukkan bahwa konstruk komunikasi kerja memiliki konsistensi internal yang kuat dan validitas konvergen yang memenuhi kriteria. Variabel lingkungan kerja juga menunjukkan kualitas pengukuran yang baik dengan outer loading antara 0,813 sampai 0,892, Cronbach's Alpha sebesar 0,896, Composite Reliability sebesar 0,899, dan AVE sebesar 0,707.

Variabel manajemen pelayanan memiliki outer loading antara 0,733 sampai 0,848, Cronbach's Alpha sebesar 0,848, Composite Reliability sebesar 0,854, dan AVE sebesar 0,624. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator manajemen pelayanan mampu merepresentasikan konstruk secara memadai. Variabel kinerja pegawai memiliki outer loading antara 0,770 sampai 0,867, Cronbach's Alpha sebesar 0,875, Composite Reliability sebesar 0,878, dan AVE sebesar 0,668. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga analisis dapat dilanjutkan pada evaluasi model struktural.

**Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion**

| Konstruk                | Y     | X1    | X2    | Z     |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kinerja Pegawai (Y)     | 0.817 |       |       |       |
| Komunikasi Kerja (X1)   | 0.573 | 0.851 |       |       |
| Lingkungan Kerja (X2)   | 0.580 | 0.251 | 0.841 |       |
| Manajemen Pelayanan (Z) | 0.701 | 0.526 | 0.601 | 0.790 |

Sumber: Data diolah

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai akar AVE pada diagonal utama lebih tinggi dibandingkan korelasi antarvariabel pada baris dan kolom terkait. Nilai akar AVE kinerja pegawai sebesar 0,817, komunikasi kerja sebesar 0,851, lingkungan kerja

sebesar 0,841, dan manajemen pelayanan sebesar 0,790. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan membedakan diri dari konstruk lain dalam model sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

**Tabel 3. R-square dan Model Fit**

| Konstruk                | R-square | R-square Adjusted | Keterangan                        |
|-------------------------|----------|-------------------|-----------------------------------|
| Kinerja Pegawai (Y)     | 0.598    | 0.587             | Moderat menuju kuat               |
| Manajemen Pelayanan (Z) | 0.512    | 0.503             | Moderat                           |
| SRMR                    | 0.062    | 0.062             | Memenuhi kriteria kelayakan model |

Sumber: Data diolah

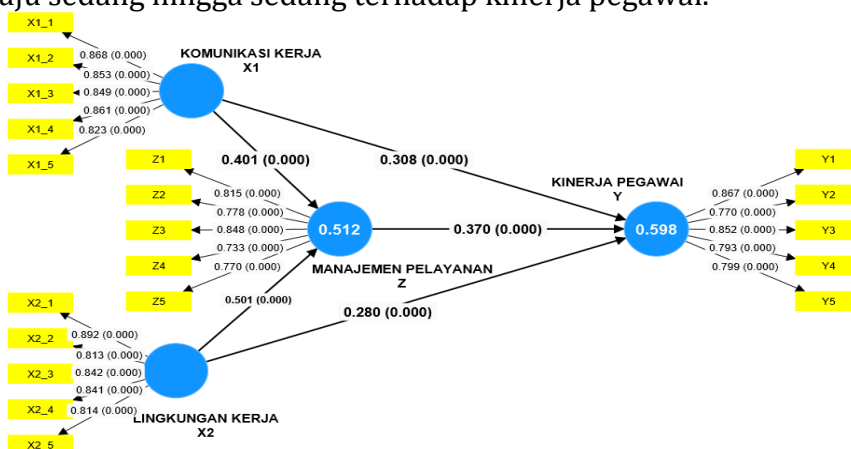
Nilai R-square pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,598 menunjukkan bahwa komunikasi kerja, lingkungan kerja, dan manajemen pelayanan mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 59,8 persen. Nilai R-square pada variabel manajemen pelayanan sebesar 0,512 menunjukkan bahwa komunikasi kerja dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi manajemen pelayanan sebesar 51,2 persen. Nilai SRMR sebesar 0,062 berada di bawah ambang 0,08 sehingga model dinilai memiliki kesesuaian yang baik.

**Tabel 4. Nilai f-square**

| Hubungan Variabel                                | f-square | Keterangan          |
|--|----------|---------------------|
| Komunikasi Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)     | 0.169    | Sedang              |
| Komunikasi Kerja (X1) -> Manajemen Pelayanan (Z) | 0.308    | Sedang              |
| Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)     | 0.123    | Kecil menuju sedang |
| Lingkungan Kerja (X2) -> Manajemen Pelayanan (Z) | 0.482    | Besar               |
| Manajemen Pelayanan (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)   | 0.166    | Sedang              |

Sumber: Data diolah

Hasil f-square menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki ukuran efek terbesar terhadap manajemen pelayanan dengan nilai 0,482. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam membentuk kualitas manajemen pelayanan. Komunikasi kerja juga memiliki efek sedang terhadap manajemen pelayanan dengan nilai 0,308. Sementara itu, komunikasi kerja, lingkungan kerja, dan manajemen pelayanan memberikan efek kecil menuju sedang hingga sedang terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2. Hasil Standardized Result**  
**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

| No | Hipotesis  | Path Coefficients | t-statistics | p-values | Keputusan |
|----|--|-------------------|--------------|----------|-----------|
| H1 | Komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai                    | 0.308             | 4.132        | 0.000    | Diterima  |
| H2 | Komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap manajemen pelayanan                | 0.401             | 6.380        | 0.000    | Diterima  |
| H3 | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai                    | 0.280             | 3.653        | 0.000    | Diterima  |
| H4 | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap manajemen pelayanan                | 0.501             | 8.049        | 0.000    | Diterima  |
| H5 | Manajemen pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai                 | 0.370             | 4.349        | 0.000    | Diterima  |
| H6 | Manajemen pelayanan memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai | 0.148             | 3.709        | 0.000    | Diterima  |
| H7 | Manajemen pelayanan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai | 0.185             | 3.758        | 0.000    | Diterima  |

Sumber: Data diolah

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Seluruh hubungan langsung memiliki nilai koefisien positif, t-statistik lebih besar dari 1,96, dan p-value sebesar 0,000. Pengaruh tidak langsung komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui manajemen pelayanan juga signifikan, demikian pula pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui manajemen pelayanan. Hasil ini menegaskan bahwa manajemen pelayanan berperan sebagai mekanisme mediasi yang relevan dalam model penelitian.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H1)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi kerja yang terjadi di antara pegawai dan unit organisasi, semakin baik pula kinerja pegawai. Komunikasi kerja yang jelas membantu pegawai memahami instruksi, prioritas, alur kerja, dan tanggung jawab. Dalam organisasi perhubungan, kejelasan informasi sangat penting karena pekerjaan pelayanan transportasi melibatkan koordinasi teknis, pengawasan lapangan, dan tindak lanjut administratif.

Temuan ini sejalan dengan Clampitt dan Downs (1993), yang menunjukkan bahwa komunikasi dipersepsikan memiliki hubungan dengan produktivitas kerja. De Ridder (2004) juga menegaskan bahwa komunikasi internal yang berkualitas dapat mendorong pegawai menunjukkan sikap mendukung terhadap organisasi. Dengan demikian, komunikasi kerja bukan hanya sarana pertukaran informasi, melainkan instrumen manajerial yang memengaruhi kecepatan, ketepatan, dan kualitas pelaksanaan tugas pegawai.

### **Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Manajemen Pelayanan (H2)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pelayanan. Artinya, komunikasi kerja yang efektif memperkuat kemampuan organisasi dalam menata proses pelayanan. Manajemen pelayanan membutuhkan informasi yang mengalir dengan baik, terutama dalam penyampaian standar, pembagian peran, koordinasi lintas bidang, pelaporan masalah, dan evaluasi tindak lanjut layanan.

Hasil ini konsisten dengan Welch dan Jackson (2007), yang menempatkan komunikasi internal sebagai proses strategis untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan pegawai. Men (2014) juga menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan simetris dapat memperkuat relasi pegawai dengan organisasi. Pada Dinas Perhubungan, komunikasi kerja yang baik memungkinkan manajemen pelayanan berjalan lebih tertib karena setiap unit memahami prosedur, sasaran, dan mekanisme koordinasi yang harus dilakukan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H3)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung memberi ruang bagi pegawai untuk bekerja lebih fokus, mengurangi hambatan pekerjaan, serta menjaga kenyamanan dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang bekerja pada lingkungan yang tertata dan didukung relasi kerja yang baik cenderung lebih mampu menunjukkan produktivitas, tanggung jawab, dan ketepatan kerja.

Temuan ini didukung oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan membantu pegawai menghadapi tuntutan kerja. Hafeez et al. (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kesehatan dan kenyamanan kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan tidak dapat dilepaskan dari dukungan lingkungan kerja yang memungkinkan aparaturnya menjalankan fungsi pelayanan secara lebih optimal.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Manajemen Pelayanan (H4)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pelayanan. Nilai koefisien pada hubungan ini merupakan salah satu yang paling kuat dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen pelayanan akan lebih efektif apabila pegawai bekerja dalam kondisi yang mendukung, baik dari sisi fasilitas, keamanan kerja, hubungan antarpegawai, maupun dukungan organisasi.

Davis et al. (2011) menegaskan bahwa lingkungan fisik kerja dapat memengaruhi perilaku, hubungan interpersonal, dan kepuasan kerja. Raziq dan Maulabakhsh (2015) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan kepuasan kerja. Dalam organisasi pelayanan publik, lingkungan kerja yang

baik membantu pegawai menjaga koordinasi, melaksanakan standar pelayanan, dan merespons masalah pelayanan secara lebih sistematis.

#### **Pengaruh Manajemen Pelayanan terhadap Kinerja Pegawai (H5)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa manajemen pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tertata standar, prosedur, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi pelayanan, semakin baik kinerja pegawai. Manajemen pelayanan yang baik memberikan arah kerja yang jelas sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas secara lebih konsisten dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Liao dan Chuang (2004), yang menunjukkan bahwa faktor pelayanan pada tingkat organisasi dapat memengaruhi kinerja layanan pegawai. Bowen dan Schneider (2014) juga menegaskan bahwa iklim pelayanan menghubungkan praktik organisasi dengan perilaku layanan. Dalam Dinas Perhubungan, manajemen pelayanan yang baik menjadi jembatan antara fungsi teknis transportasi dan kebutuhan masyarakat atas layanan yang aman, tertib, dan dapat diandalkan.

#### **Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Manajemen Pelayanan (H6)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pelayanan memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, komunikasi kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui penguatan manajemen pelayanan. Komunikasi yang jelas membantu organisasi mengelola standar pelayanan, menyampaikan pembagian tugas, mengoordinasikan tindakan, dan memperbaiki proses layanan. Ketika manajemen pelayanan menjadi lebih baik, kinerja pegawai ikut meningkat.

Secara teoretis, temuan ini selaras dengan Nitzl et al. (2016), yang menekankan bahwa mediasi menjelaskan bagaimana suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui mekanisme tertentu. Dalam penelitian ini, mekanisme tersebut adalah manajemen pelayanan. Komunikasi kerja yang baik menghasilkan dampak yang lebih nyata ketika ditransformasikan menjadi tata kelola pelayanan yang tertib, terukur, dan responsif.

#### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Manajemen Pelayanan (H7)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pelayanan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila dukungan tersebut mendorong pengelolaan pelayanan yang lebih baik. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan didukung hubungan kerja yang sehat membuat pegawai lebih mudah menjaga koordinasi, melaksanakan prosedur, dan mengikuti mekanisme evaluasi layanan.

Temuan ini memperkuat logika Job Demands-Resources yang dikembangkan Demerouti et al. (2001) dan Bakker dan Demerouti (2007), yaitu bahwa sumber daya pekerjaan membantu pegawai mencapai hasil kerja positif. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja menjadi sumber daya yang mendorong kualitas manajemen pelayanan, kemudian menghasilkan peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, perbaikan lingkungan kerja perlu diikuti dengan penguatan sistem pelayanan agar dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih optimal.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. Komunikasi kerja yang jelas membantu pegawai memahami tugas, memperkuat koordinasi, dan meningkatkan ketepatan pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendukung memberi ruang bagi pegawai untuk bekerja lebih fokus, nyaman, dan bertanggung jawab. Selain itu, komunikasi kerja dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan internal organisasi sangat bergantung pada kejelasan komunikasi dan dukungan kondisi kerja.

Manajemen pelayanan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta memediasi pengaruh komunikasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup dilakukan melalui perbaikan komunikasi atau lingkungan kerja secara terpisah. Organisasi perlu memastikan bahwa komunikasi dan dukungan kerja tersebut diterjemahkan ke dalam standar pelayanan, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi layanan yang konsisten. Dengan demikian, Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan dapat memperkuat kinerja aparatur melalui tiga jalur utama, yaitu komunikasi kerja yang efektif, lingkungan kerja yang mendukung, dan manajemen pelayanan yang terarah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. (2011). The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2011* (pp. 193–237). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119992592.ch6>
- De Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan. (2023). Rencana Strategis Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan 2024–2026. Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan.
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41–58. <https://doi.org/10.5465/20159559>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE framework: A public-service-dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12094>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017–1032. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573107>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>