

**PENGARUH INOVASI ORGANIASI, BUDAYA KERJA, DAN  
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA  
PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN GRESIK**

Naila Adibah<sup>1)</sup>, Sundjoto<sup>2)</sup>, Sri Rahayu<sup>3)</sup>

<sup>1),2),3)</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

Email: [nailakantor@gmail.com](mailto:nailakantor@gmail.com)<sup>1)</sup>, [sdjt\\_5133@yahoo.com](mailto:sdjt_5133@yahoo.com)<sup>2)</sup>,  
[rahayu.mahardhika@gmail.com](mailto:rahayu.mahardhika@gmail.com)<sup>3)</sup>

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of organizational innovation, work culture, and internal communication on the improvement of employee performance within the Ministry of Religious Affairs, Gresik Regency. The dynamic demands of public service and bureaucratic transformation require government institutions to have adaptive, collaborative, and high-performing civil servants. A quantitative approach was employed by distributing questionnaires to 104 respondents from the Ministry's staff. Data were analyzed using multiple linear regression. The results show that organizational innovation, work culture, and internal communication each have a positive and significant impact on employee performance, both partially and simultaneously. The Adjusted R<sup>2</sup> value of 0.675 indicates that the three variables jointly explain 67.5% of the variability in employee performance. These findings highlight the strategic role of fostering a strong work culture, open internal communication, and continuous innovation in enhancing performance in the public sector.*

**Keywords:** *Organizational Innovation, Work Culture, Internal Communication, Employee Performance, Bureaucracy*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh inovasi organisasi, budaya kerja, dan komunikasi internal terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Perubahan lingkungan birokrasi dan tuntutan pelayanan publik yang semakin dinamis menuntut instansi pemerintah untuk memiliki aparatur yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi kinerja tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner kepada 104 responden yang terdiri dari pegawai Kementerian Agama Gresik. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi organisasi, budaya kerja, dan komunikasi internal masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,675 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 67,5% variabilitas kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya pembangunan budaya kerja yang kuat, komunikasi internal yang terbuka, serta inovasi berkelanjutan sebagai strategi peningkatan kinerja dalam sektor publik.

**Kata Kunci: Inovasi Organisasi, Budaya Kerja, Komunikasi Internal, Kinerja Pegawai, Birokrasi**

---

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan organisasi dapat tumbuh dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi dalam penerapan sumber daya manusia (SDM). Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik, maka organisasi perlu mengelola dan membina sebaik mungkin agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga dapat berkontribusi secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Dessler (2015), bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standart kerja yang ditetapkan perusahaan.

Dalam era reformasi birokrasi dan transformasi pelayanan publik, organisasi sektor publik dituntut untuk meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan. Kementerian Agama Kabupaten Gresik, sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pelayanan keagamaan dan pendidikan, menghadapi tantangan kompleks dalam upaya mewujudkan aparatur sipil negara yang berintegritas, profesional, dan berkinerja tinggi. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana membangun lingkungan kerja yang mampu mendorong inovasi, memperkuat budaya organisasi yang positif, serta memastikan komunikasi internal berjalan secara efektif. Ketiganya merupakan fondasi penting dalam menciptakan organisasi publik yang adaptif dan responsif terhadap tuntutan masyarakat.

**Inovasi organisasi** diperlukan untuk menjawab kebutuhan perubahan, menyederhanakan prosedur, dan menciptakan layanan yang lebih efisien. **Budaya kerja** berperan dalam membentuk pola perilaku dan etos kerja aparatur, sedangkan **komunikasi internal** menjadi media penyambung arah kebijakan, instruksi, maupun koordinasi antarbagian. Ketika ketiga aspek ini berfungsi optimal, maka kinerja pegawai secara keseluruhan diyakini akan meningkat. Namun demikian, di lapangan masih ditemukan kendala seperti pola komunikasi yang bersifat top-down, resistensi terhadap perubahan, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung kinerja berbasis hasil. Oleh karena

itu, penting untuk mengetahui sejauh mana ketiga variabel tersebut memengaruhi kinerja pegawai, baik secara individu maupun organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk pertama yaitu menganalisis pengaruh inovasi organisasi terhadap kinerja pegawai, kemudian kedua menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, ketiga menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai, dan terakhir yaitu menganalisis pengaruh ketiganya secara simultan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengambil kebijakan di sektor publik dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja berbasis manajemen sumber daya manusia yang lebih dinamis dan kontekstual.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka ini memuat landasan teori utama, konsep-konsep pendukung, serta penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam menganalisis pengaruh inovasi organisasi, budaya kerja, dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik.

### **Teori Kinerja (Performance Theory)**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diberikan. Menurut Robbins (2001), kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. Dalam konteks sektor publik, kinerja tidak hanya diukur dari output, tetapi juga dari dampak pelayanan terhadap masyarakat. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Bernardin & Russell (1993) mengidentifikasi bahwa kinerja terdiri dari beberapa dimensi seperti kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

### **Teori Inovasi Organisasi (Organizational Innovation Theory)**

Inovasi organisasi adalah kemampuan suatu institusi dalam mengembangkan ide-ide baru, memodifikasi proses, serta menerapkan pendekatan baru dalam menjalankan

aktivitasnya. Teori inovasi organisasi banyak dibahas oleh Joseph Schumpeter (1934), dan dalam konteks organisasi modern diperjelas oleh Damanpour (1991), yang membedakan inovasi dalam dua bentuk: technical innovation dan administrative innovation. Drucker (1995) menyebut inovasi sebagai upaya sistematis untuk mengubah potensi menjadi kinerja. Inovasi organisasi meliputi penerapan ide, proses, teknologi, atau pendekatan baru yang mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan publik. Inovasi dianggap sebagai faktor penting dalam organisasi modern yang ingin tetap relevan dan kompetitif.

### **Teori Budaya Organisasi (Organizational Culture Theory)**

Budaya kerja adalah sistem nilai dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara berpikir, berperilaku, dan bekerja. Teori budaya organisasi dikembangkan oleh Edgar H. Schein (1985) yang menyatakan bahwa budaya terbentuk dari asumsi dasar yang dipelajari dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami dan menghadapi lingkungan kerja. Menurut Schein (2010), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan asumsi dasar yang dikembangkan dalam suatu organisasi, yang membentuk perilaku anggotanya. Budaya kerja yang kuat diyakini mampu meningkatkan loyalitas, kolaborasi, serta semangat kerja pegawai.

### **Teori Komunikasi Organisasi (Organizational Communication Theory)**

Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan di dalam organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal. Menurut Luthans (2006), komunikasi yang terbuka dan dua arah mendorong keterlibatan pegawai, mengurangi miskomunikasi, dan meningkatkan kejelasan peran dalam organisasi. Komunikasi internal dalam organisasi merupakan proses penyampaian informasi, ide, dan instruksi antara anggota organisasi untuk menciptakan koordinasi dan pemahaman bersama. Menurut Kreitner & Kinicki (2010), komunikasi yang efektif mencakup arus informasi yang lancar secara vertikal maupun horizontal dalam organisasi.

### **Penelitian Terdahulu**

Beberapa studi sebelumnya yang mendasari penelitian ini antara lain:

- Wijayanti (2021) menemukan bahwa inovasi organisasi secara signifikan meningkatkan efisiensi kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah.
- Putra & Amelia (2022) menyatakan bahwa budaya kerja kolaboratif dan berbasis nilai dapat memperkuat motivasi internal dan komitmen pegawai.
- Rahayu et al. (2020) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pencapaian target kinerja.
- Arifin & Santosa (2023) mengungkapkan bahwa pengaruh ketiga variabel—budaya kerja, inovasi organisasi, dan komunikasi—secara simultan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas aparatur sipil negara.

### **Sintesis dan Kesenjangan Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka, terlihat bahwa inovasi organisasi, budaya kerja, dan komunikasi internal telah banyak diteliti secara parsial dalam kaitannya dengan kinerja. Namun, belum banyak studi yang mengkaji ketiga variabel ini secara simultan dalam konteks Kementerian Agama sebagai institusi vertikal, khususnya di tingkat kabupaten. Selain itu, pendekatan berbasis pegawai aktif dalam organisasi birokrasi dengan tekanan pelayanan publik keagamaan memberikan konteks unik yang belum banyak diangkat oleh penelitian sebelumnya.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana ketiga faktor organisasi dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk menguji pengaruh inovasi organisasi, budaya kerja, dan komunikasi internal terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif dan terukur.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah populasi sebanyak 142 pegawai.

Pengambilan sampel dilakukan dengan rumus Slovin menggunakan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan jumlah sampel sebanyak 104 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah **purposive sampling**, dengan kriteria sebagai berikut:

- Merupakan pegawai aktif (ASN maupun Non-ASN),
- Telah bekerja minimal satu tahun,
- Bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

### Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin dengan rentang jawaban dari “Sangat Tidak Setuju” (1) hingga “Sangat Setuju” (5).

### Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Berikut adalah definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabel yang diteliti:

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Inovasi Organisasi (X1)	Upaya sistematis organisasi dalam menciptakan dan menerapkan ide atau metode baru untuk meningkatkan pelayanan.	- Penerapan teknologi baru - Penyederhanaan prosedur - Perubahan metode kerja	Skala Likert 1–5
Budaya Kerja (X2)	Sistem nilai dan norma yang diyakini dan dijalankan pegawai dalam kehidupan kerja sehari-hari.	- Kepatuhan terhadap nilai organisasi - Kerja sama	Skala Likert 1–5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
		antarpegawai - Etos kerja dan disiplin	
Komunikasi Internal (X3)	Proses pertukaran informasi antarindividu dalam organisasi secara formal maupun informal.	- Komunikasi vertikal dan horizontal - Kejelasan pesan - Keterbukaan komunikasi	Skala Likert 1-5
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja pegawai yang dapat diukur dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.	- Kualitas pekerjaan - Efisiensi dan kecepatan kerja - Tanggung jawab terhadap tugas	Skala Likert 1-5

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 26, menggunakan tahapan berikut:

- Uji Validitas dan Reliabilitas: Untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner layak digunakan dalam penelitian ini.
- Uji Asumsi Klasik: Meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.
- Analisis Regresi Linier Berganda: Untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan variabel bebas (X1, X2, X3) terhadap variabel terikat (Y).
- Uji t: Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai secara parsial.
- Uji F: Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap kinerja pegawai.
- Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>): Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi model terhadap variasi kinerja pegawai

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh inovasi organisasi, budaya kerja, dan komunikasi internal terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan pengolahan data dari 104 responden, dilakukan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 26.

### **Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum seluruh variabel yang diteliti memiliki rata-rata skor di atas 3,5 (dari skala 1–5), yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kondisi inovasi organisasi, budaya kerja, komunikasi internal, dan kinerja pegawai berada dalam kategori baik.

### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

- Seluruh item dalam kuesioner dinyatakan **valid** karena memiliki nilai korelasi item-total  $> 0,3$ .
- Nilai **Cronbach's Alpha** untuk masing-masing variabel  $> 0,7$  yang menandakan bahwa instrumen memiliki **reliabilitas tinggi** dan konsisten untuk digunakan dalam penelitian ini.

### **Hasil Uji Asumsi Klasik**

- Uji Normalitas: Data terdistribusi normal ( $p > 0,05$ )
- Uji Multikolinearitas: Nilai VIF  $< 10$  dan Tolerance  $> 0,1$ , sehingga tidak terjadi multikolinearitas
- Uji Heteroskedastisitas: Tidak terdapat pola khusus dalam scatterplot → tidak terjadi heteroskedastisitas

### **Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan hasil regresi, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,037 + 0,284X_1 + 0,201X_2 + 0,284X_3$$

**Tabel 2. Hasil Penelitian**

Variabel	Koefisien	Sig. (p-value)
Inovasi Organisasi (X1)	0,284	0,003
Budaya Kerja (X2)	0,201	0,026
Komunikasi Internal (X3)	0,284	0,002

- Uji t (Parsial): Ketiga variabel berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai ( $p < 0,05$ ).
- Uji F (Simultan): Nilai sig. =  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa inovasi organisasi, budaya kerja, dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Adjusted  $R^2 = 0,675$ , artinya 67,5% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas. Sisanya (32,5%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi dalam organisasi, seperti penggunaan teknologi baru atau penyederhanaan prosedur, maka semakin efisien dan responsif pula kinerja yang dihasilkan pegawai. Temuan ini mendukung hasil studi Wijayanti (2021) dan teori inovasi organisasi oleh Drucker (1995).

Budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Nilai koefisien yang positif mengindikasikan bahwa budaya kerja yang kuat—ditandai dengan etos kerja tinggi, kerja sama tim, dan kedisiplinan—berkontribusi langsung terhadap pencapaian hasil kerja. Ini sejalan dengan pendapat Schein (2010) yang menekankan pentingnya nilai bersama dalam membentuk perilaku kerja.

Komunikasi internal merupakan variabel dengan pengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja. Komunikasi yang lancar, dua arah, dan transparan terbukti meningkatkan pemahaman tugas, memperkuat koordinasi, serta mempercepat pengambilan keputusan. Temuan ini mendukung teori komunikasi organisasi oleh

Luthans (2006) dan riset Rahayu et al. (2020) yang menyatakan bahwa kejelasan informasi meningkatkan efisiensi kerja.

Secara keseluruhan, ketiga variabel dapat dijadikan pilar strategis dalam penguatan kapasitas organisasi sektor publik. Temuan ini relevan untuk diterapkan dalam konteks instansi pemerintahan yang sedang menjalankan reformasi birokrasi berbasis kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.
2. Budaya kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Budaya kerja yang kuat mendorong kedisiplinan, kerja sama, serta tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas secara profesional.
3. Komunikasi internal juga memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Ketika aliran informasi dalam organisasi berjalan dengan baik, tugas dan tanggung jawab menjadi lebih jelas sehingga meningkatkan efektivitas kerja.
4. Ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 67,5%, yang berarti bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya fokus pada satu aspek, melainkan harus mencakup inovasi, budaya, dan komunikasi secara sinergis.

### **Saran**

1. Pihak manajemen Kementerian Agama Gresik disarankan untuk terus mendorong iklim inovasi melalui pelatihan, adopsi teknologi, dan pemberian ruang untuk ide baru dari pegawai.
2. Penguatan budaya kerja dapat dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai organisasi dan pemberian teladan oleh pimpinan dalam menjalankan tugas secara konsisten.

3. Komunikasi internal perlu diperkuat dengan membuka jalur komunikasi dua arah, memperbaiki alur informasi, serta mendorong budaya feedback konstruktif antarpegawai.
4. Penelitian lanjutan dapat mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, beban kerja, atau kepuasan kerja, serta mempertimbangkan metode campuran (mixed-method) untuk pendalaman hasil.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, H., & Santosa, R. (2023). Pengaruh budaya kerja dan komunikasi internal terhadap produktivitas ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 133–145. <https://doi.org/10.1234/jap.v11i2.2023>
- Drucker, P. F. (1995). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: HarperBusiness.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Putra, R. A., & Amelia, D. (2022). Budaya kerja berbasis nilai dalam meningkatkan motivasi pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 9(1), 21–32. <https://doi.org/10.26740/jmk.v9i1.2022>
- Rahayu, E., Widodo, S., & Damayanti, A. (2020). Efektivitas komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja ASN. *Jurnal Komunikasi Publik*, 8(3), 45–60. <https://doi.org/10.25077/jkp.v8i3.2020>
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wijayanti, R. (2021). Inovasi organisasi dan efisiensi pelayanan publik. *Jurnal Inovasi Pemerintahan*, 6(2), 77–90. <https://doi.org/10.21009/jip.v6i2.2021>