



PERAN KOMUNIKASI INTERNAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA PERANGKAT DESA DI DESA SUKAJADI

Nanang Juhandi Hermawan¹, Farida Sartika², Deden Hidayatulloh³

^{*123}Ilmu Pemerintahan, STISIP Guna Nusantara Cianjur

*Corresponding author: nanangjuhandihermawan@gmail.com

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Terima: 17-03-2026

Revisi: 25-02-2026

Disetujui: 09-04-2026

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan gaya kepemimpinan kepala desa terhadap semangat kerja perangkat desa di Desa Sukajadi, Kabupaten Cianjur. Fenomena rendahnya kedisiplinan dan keterlambatan penyelesaian tugas menjadi latar belakang utama penelitian ini karena mengindikasikan menurunnya semangat kerja aparatur desa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Seluruh anggota populasi sebanyak 30 perangkat desa dijadikan sampel penelitian dengan teknik sampling jenuh. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,667 dan t-statistik 4,698. Gaya kepemimpinan juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dengan nilai koefisien 0,322 dan t-statistik 2,245. Nilai *R-Square* sebesar 0,974 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan memberikan kontribusi sebesar 97,4% terhadap semangat kerja perangkat desa. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi internal merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk motivasi kerja di lingkungan Desa Sukajadi. Sebagai simpulan, peningkatan semangat kerja aparatur desa dapat dicapai secara optimal melalui penguatan sistem komunikasi yang transparan serta pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala desa yang lebih partisipatif.

Kata Kunci: *Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan, Semangat Kerja, Perangkat Desa.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of internal communication and the village head's leadership style on the work morale of village apparatus in Sukajadi Village, Cianjur Regency. The primary background of this research is the phenomenon of low discipline and delays in task completion, which indicate a decline in the work morale of village officials. This research employs a quantitative approach using the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Square (PLS) via SmartPLS 4.0 software. The entire population of 30 village apparatus members was used as the research sample

through a saturated sampling (census) technique. Hypothesis testing results indicate that internal communication has a positive and significant effect on work morale, with a path coefficient of 0.667 and a t-statistic of 4.698. Leadership style was also found to have a positive and significant effect on work morale, with a coefficient of 0.322 and a t-statistic of 2.245. An R-Square value of 0.974 shows that both variables simultaneously contribute 97.4% to the work morale of the village apparatus. These findings confirm that internal communication is the most dominant factor in shaping work motivation within Sukajadi Village. In conclusion, enhancing the work morale of village officials can be optimally achieved through strengthening transparent communication systems and developing more participatory leadership capacities for the village head.

Keywords: *Internal Communication, Leadership Style, Work Morale, Village Apparatus*

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan salah satu unsur penting dalam setiap organisasi, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan (Illah & Hermawan, 2022; Saraswati et al., 2021). Dalam konteks pemerintahan desa, kepala desa sebagai pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun komunikasi internal yang baik guna menciptakan koordinasi, kerja sama, serta meningkatkan semangat kerja perangkat desa. Selain komunikasi, faktor lain yang tidak kalah penting adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa dalam mengelola dan mengarahkan perangkat desa (Sagala et al., 2023).

Desa sebagai unit pemerintahan terkecil memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya, perangkat desa dituntut untuk memiliki semangat kerja yang tinggi agar pelayanan publik dapat berjalan secara optimal. Semangat kerja mencerminkan sikap mental individu terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui kedisiplinan, tanggung jawab, serta produktivitas kerja. Tingginya semangat kerja perangkat desa akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, sedangkan rendahnya semangat kerja dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Ahmad et al., 2022; Ferina et al., 2024).

Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan rendahnya semangat kerja perangkat desa. Hal ini juga terjadi di Desa Sukajadi Kecamatan Cibinong Kabupaten Cianjur, dimana berdasarkan hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa masih terdapat perangkat desa yang kurang disiplin, keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kurang optimalnya hasil kerja yang dicapai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa semangat kerja perangkat desa belum berada pada tingkat yang diharapkan.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kondisi tersebut adalah kurang efektifnya komunikasi internal yang dilakukan oleh kepala desa. Komunikasi internal meliputi penyampaian informasi, pemberian instruksi, koordinasi, serta hubungan timbal balik antara

pimpinan dan bawahan. Dalam kenyataannya, masih ditemukan adanya komunikasi yang kurang jelas, penyampaian instruksi yang tidak langsung, serta minimnya komunikasi dua arah antara kepala desa dan perangkat desa. Hal ini menyebabkan terjadinya kesalahpahaman, keterlambatan dalam pelaksanaan tugas, serta menurunnya motivasi kerja perangkat desa.

Selain komunikasi internal, gaya kepemimpinan kepala desa juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi semangat kerja perangkat desa. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahannya. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, seperti demokratis, partisipatif, atau transformasional, cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang melibatkan bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan semangat kerja perangkat.

Komunikasi internal yang efektif seharusnya berjalan seiring dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah akan lebih efektif apabila didukung oleh pemimpin yang mampu mendengarkan, memberikan motivasi, serta menghargai kontribusi bawahannya (Lee, 2021). Oleh karena itu, hubungan antara komunikasi internal dan gaya kepemimpinan menjadi sangat penting dalam mempengaruhi semangat kerja perangkat desa. Selain itu, komunikasi internal yang efektif harus memperhatikan jalur komunikasi yang jelas, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal. Kepala desa sebagai pemimpin dituntut untuk mampu menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dipahami, serta membuka ruang komunikasi bagi perangkat desa untuk menyampaikan pendapat, saran, maupun kendala yang dihadapi. Dengan adanya dukungan gaya kepemimpinan yang tepat, komunikasi tersebut dapat berjalan lebih efektif dan mampu meningkatkan keterlibatan serta semangat kerja perangkat desa (Keisha & P, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa komunikasi internal dan gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja perangkat desa. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan gaya kepemimpinan kepala desa terhadap semangat kerja perangkat desa di Desa Sukajadi Kecamatan Cibinong Kabupaten Cianjur. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan komunikasi internal serta gaya kepemimpinan, serta upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasinya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu pemerintahan, khususnya yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, kepemimpinan, dan peningkatan kinerja aparatur desa.

LANDASAN TEORI

Komunikasi internal

Komunikasi internal merupakan proses penyampaian informasi yang terjadi di dalam suatu organisasi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama anggota organisasi.



Komunikasi ini memiliki peran penting dalam menciptakan koordinasi kerja yang efektif serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Villa et al., 2017). Menurut Septyani dan Sutarjo (2022) komunikasi internal adalah pertukaran gagasan di antara anggota organisasi baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal yang memungkinkan terlaksananya fungsi manajemen secara optimal. Komunikasi vertikal terjadi antara atasan dan bawahan, baik dalam bentuk instruksi, arahan, maupun laporan. Sementara itu, komunikasi horizontal berlangsung antar individu yang memiliki kedudukan setara untuk memperlancar koordinasi. Adapun komunikasi diagonal terjadi antar bagian yang berbeda dalam organisasi. Ketiga jalur komunikasi tersebut harus berjalan secara seimbang agar tercipta aliran informasi yang efektif (Septyani & Sutarjo, 2022).

Komunikasi internal yang baik ditandai dengan kejelasan pesan, ketepatan waktu penyampaian, serta adanya umpan balik dari penerima pesan. Komunikasi yang efektif akan meminimalisir kesalahpahaman dan meningkatkan kepercayaan antar anggota organisasi. Dalam konteks pemerintahan desa, komunikasi internal yang efektif dari kepala desa kepada perangkatnya akan meningkatkan pemahaman tugas, koordinasi kerja, serta mendorong semangat kerja perangkat desa dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat (Mahmuda & Darmawan, 2022).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Hutama & Susilowati, 2021)(Rizki Maulana, 2019). Menurut Hasibuan, gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahannya yang dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi kerja (Mayuhardi, 2023). Gaya kepemimpinan mencerminkan sikap, karakter, serta pendekatan yang digunakan pemimpin dalam menjalankan perannya. Secara umum, gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, di antaranya gaya otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Gaya otoriter menempatkan pemimpin sebagai pusat pengambilan keputusan, sedangkan gaya demokratis memberikan ruang partisipasi kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, gaya laissez-faire cenderung memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugasnya (Syah et al., 2023).

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat berpengaruh terhadap kondisi kerja dalam organisasi. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis (Patarru' et al., 2020). Dalam pemerintahan desa, gaya kepemimpinan kepala desa yang efektif akan mendorong keterlibatan perangkat desa, meningkatkan tanggung jawab kerja, serta berdampak positif terhadap semangat kerja.

Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sikap, perasaan, dan tingkat antusiasme individu terhadap pekerjaannya. Semangat kerja sering dikaitkan dengan motivasi, kedisiplinan, serta produktivitas kerja seseorang dalam melaksanakan tugas

(Giancaspro et al., 2022). Menurut Nitisemito dalam Yordy (2016), semangat kerja adalah sikap mental individu yang menunjukkan kegairahan dalam bekerja sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mencapai hasil yang optimal. Indikator semangat kerja antara lain meliputi tingkat kehadiran, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kualitas hasil kerja. Individu yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, seperti antusias dalam bekerja, mampu bekerja sama, serta memiliki komitmen terhadap tugas yang diberikan. Sebaliknya, semangat kerja yang rendah ditandai dengan kurangnya motivasi, sering terlambat, serta rendahnya produktivitas kerja (Ibragimov & Berishvili, 2023).

Semangat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya lingkungan kerja, komunikasi organisasi, serta gaya kepemimpinan. Dalam konteks pemerintahan desa, semangat kerja perangkat desa sangat penting dalam menunjang kualitas pelayanan publik (Hartanto & Syamsir, 2022). Oleh karena itu, diperlukan upaya dari pimpinan, khususnya kepala desa, untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung melalui komunikasi yang efektif dan gaya kepemimpinan yang tepat agar semangat kerja perangkat desa dapat meningkat.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Semangat Kerja

Komunikasi internal memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan (Sagala et al., 2023). Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi, instruksi, serta umpan balik berjalan dengan jelas dan tepat sasaran (Fulmore et al., 2022). Dalam organisasi, khususnya pemerintahan desa, komunikasi internal yang baik akan membantu perangkat desa memahami tugas dan tanggung jawabnya secara lebih jelas, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja (Marbun et al., 2023). Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman, keterlambatan pekerjaan, serta menurunkan motivasi kerja (Rubino et al., 2022). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal yang baik berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai (Wijaya & Anoraga, 2021). Oleh karena itu, semakin efektif komunikasi internal yang dilakukan oleh kepala desa, maka semakin tinggi pula semangat kerja perangkat desa.

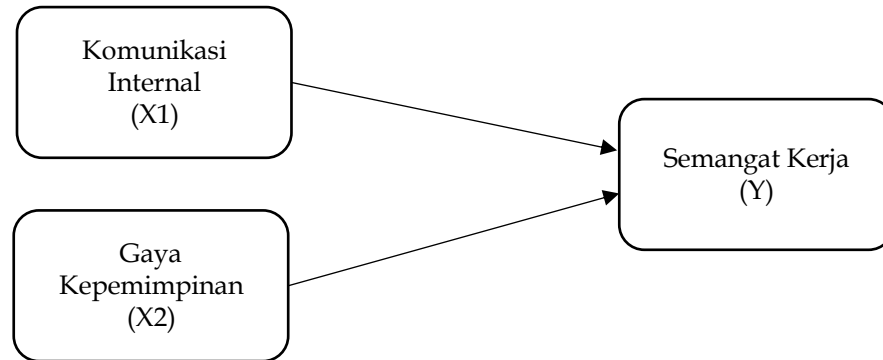
Hipotesis (H1): Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan dalam organisasi (Hutama & Susilowati, 2021; Rizki Maulana, 2019). Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, seperti demokratis dan partisipatif, akan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan motivasi kerja pegawai (Mardia & S, 2022). Dalam konteks pemerintahan desa, kepala desa yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta melibatkan perangkat desa dalam pengambilan keputusan akan mendorong terciptanya semangat kerja yang tinggi (Andarista & Kriswibowo,

2023). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang memperhatikan kebutuhan bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan semangat kerja (Amegayibor, 2022). Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hipotesis (H2): Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji sejauh mana komunikasi internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja perangkat desa di Desa Sukajadi Kecamatan Cibinong Kabupaten Cianjur. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 guna memperoleh hasil yang akurat dan komprehensif (Rizky Maulana et al., n.d.; Setiadi, Sandi; Alhidayatullah; Maulana, 2026).

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner (angket) kepada perangkat desa. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, dokumen resmi desa, serta literatur yang relevan dengan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat Desa Sukajadi Kecamatan Cibinong Kabupaten Cianjur yang berjumlah 30 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, maka teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Rizky Maulana, 2019).

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini ada 5 variable, diantaranya 2 variable independent (Digital Marketing dan Inovasi Produk), dan 1 variable dependent (Keberlanjutan Bisnis). Pengambilan

data Kuantitatif melalui penyebaran kuesioner (Google Form) berbasis skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju).

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis Structural Equation Model (SEM) - Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Metode ini dipilih untuk menganalisis pengaruh digital marketing, dan inovasi produk terhadap keberlanjutan bisnis UMKM. Analisis dalam SEM-PLS dilakukan melalui dua model utama, yaitu outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten (Mohd Dzin & Lay, 2021). Uji validitas meliputi *convergent validity* dengan syarat loading factor lebih dari 0,7, serta *discriminant validity* dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5 (Ciavolino et al., 2021). Reliabilitas diuji menggunakan *composite reliability* dan Cronbach's Alpha, di mana variabel dinyatakan reliabel apabila nilainya melebihi 0,7. Sementara itu, inner model digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient* untuk mengetahui pengaruh antar variabel, serta *R-Square* (R^2) yang menunjukkan kekuatan prediksi model. Kesesuaian model juga dilihat melalui nilai *Goodness of Fit* (Q^2), Penilaian Goodness of fit (GoF), uji goodness of fit model PLS dilihat dari nilai SRMR model. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria goodness of fit model jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan perfect fit jika nilai SRMR < 0,08 (Imtihansyah et al., 2024; Legate et al., 2023). Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* untuk mengatasi masalah distribusi data yang tidak normal (Bader & Moshagen, 2026; Zhang & Wu, 2024). Kriteria penerimaan hipotesis adalah apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value kurang dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dapat dinyatakan diterima (H_a) dan hipotesis nol (H_0) ditolak apabila memenuhi kriteria tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian dengan Measurement Model (Outer Model)

Dalam ranah analisis, model pengukuran (outer model) berfungsi untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas dari suatu model penelitian. Outer model juga berperan dalam menjelaskan keterkaitan antara setiap indikator dengan variabel laten yang diwakilinya. Dengan kata lain, model pengukuran digunakan untuk menguji kesesuaian instrumen melalui pengujian validitas maupun reliabilitas (Maulana Rizky, Alhidayatullah, 2026; Setiadi, Sandi; Alhidayatullah; Maulana, 2026). Pada penelitian ini, metode pengukuran yang digunakan yaitu:

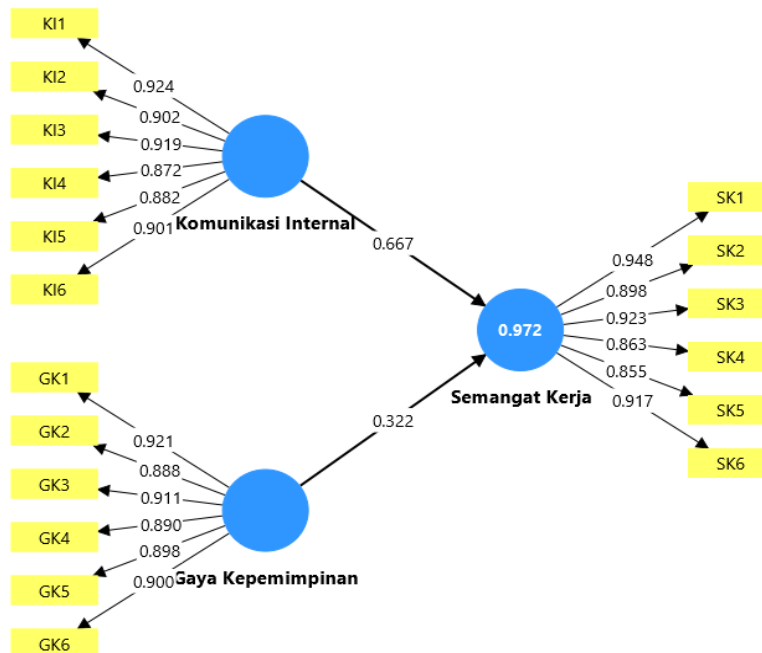
1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan dua metode pengukuran, yaitu menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan (Yang, 2023).

1) Convergent Validity

Konvergen validitas adalah salah satu kriteria esensial dalam pengujian analitis dengan SmartPLS (Carlos Rodr Íguez et al., 2024). Evaluasi validitas konvergen pada SmartPLS dengan

pendekatan indikator reflektif dilakukan melalui pengujian faktor loading. Faktor loading menggambarkan tingkat korelasi antara skor pada item atau indikator tertentu dengan skor keseluruhan konstruk, sehingga menunjukkan sejauh mana indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Sebagai pedoman umum, nilai loading faktor yang dianggap memadai adalah di atas 0,70 untuk penelitian konfirmatori, sedangkan nilai di atas 0,60 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratori. Dalam penelitian ini digunakan kriteria loading factor lebih besar dari 0,70. Selain itu, validitas konvergen juga dapat dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), dengan ketentuan bahwa nilai AVE harus lebih dari 0,50. Adapun gambaran hubungan kausalitas antar konstruk beserta nilai loading faktor masing-masing indikator ditampilkan pada Gambar 2 :



Gambar 2. Outer Model
Sumber: diolah SMART PLS4 (2026)

Gambar 2 menunjukkan validitas konvergen yang diperoleh melalui pengolahan data menggunakan perangkat lunak PLS. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai loading factor pada setiap indikator konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila loading factor lebih dari 0,70 dan nilai AVE melebihi 0,5. Adapun hasil pengujian yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Loading Faktor Akhir

Variabel (Simbol)	Indikator	Loading Factor	Note
	X1.1	0.924	Valid

Komunikasi Internal (X1)	X1.2	0.902	Valid
	X1.3	0.919	Valid
	X1.4	0.872	Valid
	X1.5	0.882	Valid
	X1.6	0.901	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	X2.1	0.921	Valid
	X2.2	0.888	Valid
	X2.3	0.911	Valid
	X2.4	0.890	Valid
	X2.5	0.898	Valid
	X2.6	0.900	Valid
Semangat Kerja (Y)	Y1	0.948	Valid
	Y2	0.898	Valid
	Y3	0.923	Valid
	Y4	0.863	Valid
	Y5	0.855	Valid
	Y6	0.917	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

Tabel 1, informasi tentang hasil Loading Factor pada setiap variabel manifest menunjukkan bahwa semua indikator terhadap variabel laten memiliki nilai lebih dari 0,70, sehingga indikator tersebut dinyatakan valid.

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
Komunikasi Internal	0.812
Gaya Kepemimpinan	0.810
Semangat Kerja	0.812

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan **Tabel 2**, dapat diketahui bahwa setiap variabel penelitian memiliki nilai **Average Variance Extracted (AVE)** yang melampaui batas minimum yang telah ditetapkan, yakni sebesar **0,5**. Dengan tercapainya nilai tersebut, maka seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dalam menggambarkan atau merepresentasikan variabel laten yang diukur. Kondisi ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator atau variabel manifest yang digunakan telah memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan konstruk yang dituju. Dengan kata lain, pemakaian variabel manifest dalam model penelitian telah sesuai dengan standar pengujian validitas konvergen karena telah memenuhi persyaratan nilai AVE yang dipersyaratkan. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa hubungan antara indikator dengan konstruk yang diwakilinya dapat dipercaya dan dapat digunakan sebagai dasar analisis lebih lanjut.

2) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dapat diuji melalui *Cross Loading Factor* dan perbandingan nilai AVE dengan korelasi antar variabel laten. Jika indikator lebih berkorelasi dengan konstruk utamanya dibandingkan dengan konstruk lain, maka validitas diskriminan dianggap terpenuhi. Hasil *Cross Loading* disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. Cross Loading Factor

Indikator	Komunikasi Internal (X1)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Semangat Kerja (Y)
KI1	0.924	0.929	0.937
KI2	0.902	0.891	0.889
KI3	0.919	0.885	0.885
KI4	0.872	0.865	0.855
KI5	0.882	0.865	0.874
KI6	0.901	0.891	0.872
GK1	0.925	0.921	0.923
GK2	0.875	0.888	0.850
GK3	0.896	0.911	0.893
GK4	0.861	0.890	0.852
GK5	0.884	0.898	0.897
GK6	0.890	0.900	0.879
SK1	0.934	0.939	0.948
SK2	0.887	0.874	0.898
SK3	0.933	0.932	0.923
SK4	0.840	0.802	0.863
SK5	0.836	0.847	0.855
SK6	0.885	0.894	0.917

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai Cross Loading Factor memperlihatkan adanya korelasi yang lebih tinggi antara masing-masing konstruk laten dengan indikator yang bersesuaian dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria yang layak untuk mengukur variabel laten.

2. Uji Reliabilitas

Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha (CA) merupakan dua cara yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas Partial Least Square (PLS):

Tabel 4. CA dan CR

Variabel	CA	CR	Kesimpulan
Komunikasi Internal	0.954	0.963	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.953	0.962	Reliabel
Semangat Kerja	0.953	0.963	Reliabel

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa data yang digunakan bersifat reliabel, artinya seluruh indikator memiliki konsistensi dalam mengukur setiap variabel. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Composite Reliability (CR) yang melebihi 0,7 serta nilai Cronbach's Alpha (CA) yang berada di atas 0,6. Sementara itu, pengujian terhadap Model Struktural (Inner Model) dilakukan untuk menilai hubungan antar variabel laten. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur guna menentukan apakah pengaruh yang muncul signifikan atau tidak, dengan menggunakan teknik *bootstrapping*.

Tabel 5. Hasil R Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Semangat Kerja	0.974	0.970

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

R-square dihitung pada variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk Keberlanjutan Bisnis sebesar 0,974, yang berarti komunikasi internal dan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 97,4% terhadap variabel tersebut. Angka yang sangat tinggi ini menandakan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang kuat, sehingga variabel-variabel yang diteliti berperan signifikan dalam memengaruhi keberlanjutan bisnis, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Selanjutnya, Penilaian Goodness of fit (GoF), kriteria goodness of fit model jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan perfect fit jika nilai SRMR < 0,08. Ini menunjukkan bahwa model tersebut dapat diterima dan berfungsi dengan baik dalam menggambarkan hubungan dalam data yang digunakan. yang berarti bahwa model tersebut sangat baik dalam mencocokkan data tanpa banyak residual yang berarti (Imtihansyah et al., 2024; Legate et al., 2023).

Tabel 6. Q-Square

Variabel	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.038	0.038

Sumber : Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis *Goodness of Fit (GoF)*, nilai **SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)** yang diperoleh sebesar **0,038**. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang sangat baik, karena sesuai dengan kriteria penerimaan di mana SRMR ≤ 0,08 dianggap baik dan SRMR ≤ 0,05 dikategorikan sangat baik. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa perbedaan antara matriks kovarian yang diobservasi dengan matriks kovarian yang diprediksi oleh model sangat kecil. Artinya, model yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan dinilai sesuai dalam menjelaskan hubungan antar variabel, yakni komunikasi internal, gaya kepemimpinan, dan semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan antara data aktual dengan data yang diprediksi model sangat kecil, sehingga model yang digunakan sudah sesuai untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah data memenuhi kriteria pengukuran dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada Smart PLS4. Teknik ini tidak memerlukan asumsi distribusi normal maupun jumlah sampel besar (Xu et al., 2023). Pengujian dilakukan melalui analisis nilai koefisien jalur, *t-value*, dan *p-value* untuk menilai pengaruh antarvariabel, serta koefisien parameter yang menunjukkan tingkat signifikansi masing-masing variabel.

Tabel 6. Uji Signifikan Jalur (Path)

Hubungan	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Komunikasi Internal -> Semangat Kerja	0.667	4.698	0.000
Gaya Kepemimpinan -> Semangat Kerja	0.322	2.245	0.025

Peneliti menerapkan tingkat kepercayaan sebesar 95%. Untuk hipotesis dua arah, nilai Path Coefficient yang diindikasikan oleh nilai t-statistik harus melebihi 1,96. Berdasarkan Path Coefficient dan t-statistik, serta tabel yang tersedia, dapat disimpulkan pengaruh langsung sebagai berikut:

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Semangat Kerja (H1)

H0 : Komunikasi Internal tidak berpengaruh terhadap Semangat Kerja

H1 : Komunikasi Internal berpengaruh terhadap Semangat Kerja

Tolak H0 dan terima H1 jika nilai *t-value* > *t-tabel*

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dilakukan analisis dengan menggunakan nilai *t-value* dalam rangka mengevaluasi pengaruh komunikasi internal terhadap semangat kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *t-value* sebesar 4,698, yang melebihi ambang batas 1,96, dengan *p-value* sebesar 0,000, lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($\alpha = 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa hipotesis kesatu (H1) diterima, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan komunikasi internal terhadap semangat kerja. Lebih lanjut, nilai estimasi sampel asli untuk variabel digital marketing terhadap keberlanjutan bisnis sebesar 0,667 dengan arah positif. Artinya, semakin baik komunikasi internal yang dilakukan oleh kepala desa, maka semangat kerja perangkat desa juga akan meningkat.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja (H2)

H0 : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Semangat Kerja

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Semangat Kerja

Tolak H0 dan terima H2 jika nilai *t-value* > *t-tabel*

Hasil analisis yang dilakukan, menunjukkan bahwa inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan bisnis, dengan nilai *t-value* sebesar 2,245 (> 1,96) dan *p-value* 0,025 (< 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja. Lebih lanjut, nilai estimasi sampel asli untuk variabel digital marketing terhadap keberlanjutan bisnis sebesar 0,322 dengan arah positif, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap semangat kerja, meskipun pengaruhnya tidak sebesar komunikasi internal.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja perangkat desa. Temuan ini menegaskan bahwa faktor hubungan interpersonal dan pola kepemimpinan dalam organisasi publik memegang peranan penting dalam membentuk motivasi kerja aparatur.

Pertama, komunikasi internal terbukti memiliki pengaruh paling dominan terhadap semangat kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,667. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi yang baik antara kepala desa dan perangkat desa, baik dalam bentuk penyampaian informasi, koordinasi, maupun umpan balik, dan mampu meningkatkan semangat kerja secara signifikan. Komunikasi yang efektif menciptakan kejelasan tugas, mengurangi kesalahpahaman, serta membangun rasa keterlibatan dalam organisasi. Dalam konteks pemerintahan desa, kondisi ini menjadi krusial karena struktur organisasi yang relatif sederhana sangat bergantung pada kelancaran arus informasi. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan sarana utama dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan kinerja individu. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu oleh Wijaya dan Anoraga (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai. Selain itu, temuan ini sejalan dengan pandangan Marbun et al. (2023) yang mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif membantu perangkat desa memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih jelas. Sebaliknya, jika komunikasi tidak efektif, hal tersebut dapat memicu kesalahpahaman dan penurunan motivasi kerja, sebagaimana diperingatkan dalam studi Rubino et al. (2022). Dalam konteks Desa Sukajadi, komunikasi internal menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk semangat kerja dibandingkan gaya kepemimpinan

Kedua, gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dengan koefisien sebesar 0,322. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar komunikasi internal, hasil ini menunjukkan bahwa perilaku dan pendekatan pemimpin tetap menjadi faktor penting dalam mendorong motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan mampu memberikan teladan akan meningkatkan kepercayaan serta kenyamanan kerja perangkat desa. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter cenderung menghambat semangat kerja karena membatasi ruang partisipasi. Dengan demikian, kepala desa sebagai pemimpin organisasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada pemberdayaan. Hasil ini memperkuat penelitian terdahulu dari Utama dan Susilowati (2021) serta Rizky Maulana (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan. Temuan ini juga selaras dengan studi Mardia (2022) serta Andarista dan Kriswibowo (2023) yang menekankan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan transformasional mampu menciptakan suasana kerja kondusif serta meningkatkan keterlibatan perangkat desa. Sesuai dengan teori yang diajukan dalam pengembangan hipotesis, gaya kepemimpinan yang tepat memberikan arahan yang jelas dan



dukungan bagi bawahan, sementara gaya yang otoriter atau kurang memperhatikan kebutuhan bawahan akan cenderung menurunkan kepuasan dan semangat kerja.

Jika dibandingkan, dominasi pengaruh komunikasi internal mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, aspek teknis interaksi kerja sehari-hari lebih dirasakan langsung oleh perangkat desa dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang bersifat lebih umum. Artinya, meskipun kepemimpinan penting, namun tanpa didukung komunikasi yang efektif, peningkatan semangat kerja tidak akan optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan semangat kerja aparatur desa tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem komunikasi organisasi dan praktik kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja perangkat desa sebaiknya difokuskan pada penguatan komunikasi internal yang terbuka dan transparan, serta pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala desa yang lebih partisipatif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peran pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan sosial anak terlantar melalui program permakanan di Kabupaten Cianjur telah berjalan cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Peran pemerintah sebagai fasilitator terlihat dari upaya penyediaan bantuan permakanan untuk memenuhi kebutuhan dasar anak terlantar. Sebagai regulator, pemerintah telah menetapkan berbagai kebijakan dan mekanisme pelaksanaan program guna memastikan penyaluran bantuan berjalan secara tertib dan tepat sasaran. Sementara itu, sebagai katalisator, pemerintah telah berupaya mendorong peningkatan kesejahteraan anak melalui pemenuhan kebutuhan gizi yang memadai. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai hambatan, seperti distribusi bantuan yang belum merata, keterbatasan sumber daya manusia di Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS), kurangnya pembinaan dan pendampingan, serta dinamika perubahan regulasi yang cukup cepat. Upaya pemerintah dalam mengatasi hambatan tersebut telah dilakukan melalui perbaikan sistem pendataan, sosialisasi program, dan peningkatan koordinasi, meskipun masih memerlukan penguatan lebih lanjut.

Dengan demikian, diperlukan peningkatan kualitas tata kelola program, penguatan kapasitas kelembagaan, serta konsistensi kebijakan agar program permakanan dapat memberikan dampak yang lebih signifikan dan berkelanjutan dalam meningkatkan kesejahteraan sosial anak terlantar.

REFERENSI

- Ahmad, Z. H., Alfayn, M. A. N., & Istiqoh, A. E. (2022). Analisis Upaya Strategis Dalam Memaksimalkan Penerapan Pelayanan Publik Berbasis E-Government Di Desa. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 1432. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.2143>
- Amegayibor, G. K. (2022). Leading Local Government During COVID-19: An Empirical Finding



- From Ghana. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(1), 43–58.
<https://doi.org/10.35912/ahrmr.v2i1.1000>
- Andarista, M. V., & Kriswibowo, A. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Dalam Inovasi Pembangunan Desa Di Desa Sugihwaras Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. *Ekonika Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(1), 1–23.
<https://doi.org/10.30737/ekonika.v8i1.3019>
- Bader, M., & Moshagen, M. (2026). Assessing the fitting propensity of factor models. *Psychological Methods*, 30(2), 254–270. <https://doi.org/10.1037/met0000529>
- Carlos Rodr Íguez, J., Van Der Merwe, J., Aditiya Prabowo, D., Muarif Wahid, S., & Putra Cesna, G. (2024). Improving Natural Resource Management through AI: Quantitative Analysis using SmartPLS. *International Transactions on Artificial Intelligence (ITALIC)*, 2(2), 135–142.
<https://doi.org/10.33050/italic.v2i2.548>
- Ciavolino, E., Rollo, S., Cheah, J.-H., Sternativo, G. A., Venuleo, C., Marinaci, T., & Ferrante, L. (2021). A confirmatory composite analysis for the Italian validation of the interactions anxiousness scale: a higher-order version. *Behaviormetrika*, 49(1), 23–46.
<https://doi.org/10.1007/s41237-021-00151-x>
- Ferina, I. S., Aspahani, A., Budiman, A. I., & Bayusari, I. (2024). Sosialisasi Teknologi Informasi Bagi Aparat Desa Dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Masyarakat Di Desa Burai Kabupaten Ogan Ilir Sumatera Selatan. *Jurnal Abdimas Mandiri*, 8(1), 37–44.
<https://doi.org/10.36982/jam.v8i1.3752>
- Fulmore, J. A., Olson, J., & Maellaro, R. (2022). Aligning Leadership Education: Linking Interpersonal Skills Development to Business Needs. *Organizational Behavior Teaching Review*, 47(3), 263–291. <https://doi.org/10.1177/10525629221133369>
- Giancaspro, M. L., Callea, A., & Manuti, A. (2022). “I Like It Like That”: A Study on the Relationship Between Psychological Capital, Work Engagement and Extra-Role Behavior. *Sustainability*, 14(4), 2022. <https://doi.org/10.3390/su14042022>
- Hartanto, F., & Syamsir, S. (2022). The Performance of Village Government Apparatus in Improving the Quality of Public Services in Hamparan Rawang Sub-District, Sungai Penuh City, Jambi Province. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 12(2), 265.
<https://doi.org/10.26858/jiap.v12i2.31422>
- Hutama, S. G., & Susilowati, E. (2021). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 427–440.
<https://doi.org/10.32534/jv.v16i2.2144>
- Ibragimov, Y., & Berishvili, N. (2023). Analysis of Intrinsic Motivation Influence on Employee Affective Commitment During Digital Change. *London Journal of Social Sciences*, 6, 1–11.
<https://doi.org/10.31039/ljss.2023.6.97>
- Illah, I. A., & Hermawan, H. (2022). Blue Ocean Leadership: Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Paleran. *National Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 6–10.
<https://doi.org/10.32528/nms.v1i1.3>



- Imtihansyah, R., Prayoga, H. D., Tomoliyus, T., Sukamti, E. R., Amalia, B., Prabowo, T. A., Fitrianto, A. T., & Fauzi, F. (2024). The Impact of Parental Support on Performance Achievement through Achievement Motivation in Elite Athletes in South Kalimantan, Indonesia: A Cross-Sectional Study with Structural Equation Modeling Analysis. *Retos*, 57, 346–354. <https://doi.org/10.47197/retos.v57.105996>
- Karyawan, K., & Management, C. V. F. A. (2016). *PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN INSENTIF TERHADAP SEMANGAT*. 5.
- Keisha, K., & P, A. W. G. (2022). Pengaruh Transparent Communication Dan Communicated Appreciation Terhadap Job Engagement Yang Dimediasi Oleh Affective Organizational Commitment Pada Karyawan RSGM-P FKG Usakti. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 1038. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.551>
- Lee, Y. (2021). Dynamics of Millennial Employees' Communicative Behaviors in the Workplace: The Role of Inclusive Leadership and Symmetrical Organizational Communication. *Personnel Review*, 51(6), 1629–1650. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2020-0676>
- Legate, A. E., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2023). PLS-SEM: A method demonstration in the R statistical environment. *Human Resource Development Quarterly*, 35(4), 501–529. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21517>
- Mahmuda, D., & Darmawan, W. B. (2022). Koordinasi BPD Dengan Kepala Desa Dalam Pembentukan Perdes Di Desa Cileles Kecamatan Jatiningor Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (Jpk)*, 3(3), EDITING. <https://doi.org/10.18196/jpk.v3i3.15054>
- Marbun, W. H., Nasution, I., & Lubis, Y. A. (2023). Analisis Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Kecamatan Karo Kabanjahe. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pemerintahan (Jiapp)*, 2(2), 62–69. <https://doi.org/10.31289/jiaap.v2i2.610>
- Mardia, M., & S, M. M. (2022). Analisis Tipologi Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Educational Leadership Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 208–225. <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26601>
- Maulana, Rizki. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomak*, V(1), 20–32.
- Maulana Rizky, Alhidayatullah, S. S. (2026). *MSME Sustainability Strategy Through the Application of Digital Marketing and Product Innovation in the VUCA Era : A Study of SMEs in Sukabumi City*. 3(4), 366–383.
- Maulana, Rizky, Setiadi, S., & Sunandar, R. S. (n.d.). *Analysis of the Influence of Digital Marketing and Product Innovation on MSME Business Sustainability*.
- Mayuhardi, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kecamatan Se Kota Jambi. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 97. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.920>
- Mohd Dzin, N. H., & Lay, Y. F. (2021). Validity and Reliability of Adapted Self-Efficacy Scales in Malaysian Context Using PLS-SEM Approach. *Education Sciences*, 11(11), 676. <https://doi.org/10.3390/educsci11110676>
- Patarru', F., Nursalam, N., & Has, E. M. M. (2020). Efektivitas Kepemimpinan Transformasional



- Terhadap Peningkatan Kinerja Perawat. *Jurnal Penelitian Kesehatan Suara Forikes (Journal of Health Research Forikes Voice)*, 11(4), 381. <https://doi.org/10.33846/sf11411>
- Rubino, R., Sikumbang, A. T., Kholil, S., & Helmi, B. (2022). Leaders' Personal Communication and the Job Satisfaction of Private Higher Education Employees. *Khazanah Sosial*, 4(3), 567–574. <https://doi.org/10.15575/ks.v4i3.17338>
- Sagala, A. P., Silaban, G., & Salmah, U. (2023). Relationship Between Organizational Ergonomics and Work Motivation in the Ministry of Religion Binjai. *Jurnal Kesehatan Dr Soebandi*, 11(2), 120–126. <https://doi.org/10.36858/jkds.v11i2.518>
- Saraswati, E., Nomaini, F., & Sobri, K. M. (2021). Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Penguatan Potensi Bumdes Pada Pelaksanaan Padat Karya Tunai Desa Di Masa Covid-19. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 6(2). <https://doi.org/10.36982/jpg.v6i2.1629>
- Septyani, S. N., & Sutarjo, M. A. S. (2022). Implementasi Komunikasi Internal Perusahaan Dalam Menjalankan Flexible Working Arrangements (FWA). *Journal of Management and Bussines (Jomb)*, 4(2), 1480–1502. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i2.4781>
- Setiadi, Sandi; Alhidayatullah; Maulana, R. (2026). *Towards the Sustainability of Food MSMEs through Strengthened Collaboration and Competitiveness*. 3(4), 331–345.
- Syah, D. Z. R., Keliat, B. A., Handiyani, H., Eva, E., Defi, A., Rini, A., & Tanlain, S. H. (2023). Factors Influencing Work Motivation of Nurses in Military Hospitals Dr. Midiyato Suratani Tanjungpinang. *Jurnal Aisyah Jurnal Ilmu Kesehatan*, 8(S1). <https://doi.org/10.30604/jika.v8is1.1710>
- Villa, S., Gonçalves, P., & Odong, T. V. (2017). Understanding the Contribution of Effective Communication Strategies to Program Performance in Humanitarian Organizations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 126–151. <https://doi.org/10.1108/jhlscm-05-2016-0021>
- Wijaya, S. W., & Anoraga, P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Subah Kabupaten Batang. *Econbank Journal of Economics and Banking*, 3(2), 117–127. <https://doi.org/10.35829/econbank.v3i2.216>
- Xu, T., Li, X., Zhu, Y., Li, W., Sheng, F., Chen, Q., Xu, T., Wang, Y., & Ge, L. (2023). Scalable and interfacial gap-free mixed matrix membranes for efficient anion separation. *AIChE Journal*, 70(2). <https://doi.org/10.1002/aic.18242>
- Yang, D. (2023). *Design for environmentally sustainable furniture systems – the knowledge and know-how of furniture life cycle design and furniture sustainable product-service system design*. Taylor & Francis.
- Zhang, X., & Wu, H. (2024). Investigating Structural Model Fit Evaluation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 31(5), 863–881. <https://doi.org/10.1080/10705511.2024.2350023>