Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 9924-9940
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peranan Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi dengan Kinerja Karyawan pada PT Raja Muda Investama

Sulistiawati, Sarmilah, Mangasi Sinurat, Fredrick Rudi Rajagukguk
Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Karya
sulistywt588@gmail.com, sarmilah22110132@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan dan komunikasi dengan kinerja karyawan pada PT Raja Muda Investama. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya, khususnya kepemimpinan, komunikasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Raja Muda Investama yang berjumlah 128 orang. Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 56 responden dengan teknik simple random sampling. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) yang meliputi pengujian outer model, inner model, pengaruh langsung (direct effect), dan pengaruh tidak langsung (indirect effect). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian pula komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan komunikasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Raja Muda Investama.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Komunikasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

1. Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menuntut setiap organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif, sistematis, dan berkelanjutan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses strategis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengembangan, serta pengawasan terhadap tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Menurut [1], manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan melalui pengelolaan potensi, kompetensi, dan perilaku kerja secara terpadu. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan karyawan yang produktif, memiliki komitmen tinggi, serta mampu memberikan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika persaingan usaha.

Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh organisasi. [2] menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam bekerja. Kinerja yang baik tidak hanya berdampak pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berpengaruh terhadap efisiensi operasional, kualitas produk, serta daya saing perusahaan. Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, peningkatan kinerja karyawan juga menjadi bagian penting dalam mewujudkan pekerjaan layak (*decent work*), yaitu kondisi kerja yang aman, produktif, bermartabat, dan memberikan kesejahteraan bagi tenaga kerja.

PT. Raja Muda Investama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa pertanian, konstruksi, peternakan, dan perikanan, serta memiliki produk unggulan berupa pupuk organik. Aktivitas operasional perusahaan mencakup pengelolaan kebun, pemeliharaan tanaman, panen, hingga pengolahan hasil perkebunan

dengan memperhatikan prinsip keberlanjutan dan ramah lingkungan. Karakteristik pekerjaan di sektor perkebunan menuntut ketahanan fisik, kedisiplinan, serta koordinasi kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan. Selain itu, tuntutan produktivitas dan kualitas hasil perkebunan, khususnya produk organik, menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi serta memiliki kepuasan kerja yang baik. Untuk menjaga kualitas kerja yang dihasilkan PT. Raja Muda Investama melakukan evaluasi kerja dalam 3 bulan sekali. Berikut hasil penilaian kinerja PT. Raja Muda Investama selama tahun 2025 :

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Raja Muda Investama Tahun 2025

Tahun 2025	**Bidang Kerja**					
	Pemupukan		**Perawatan Jalur Panen**		***Pruning***	
	Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian
TW I	100%	98%	100%	99%	100%	98%
TW II	100%	94%	100%	99%	100%	99%
TW III	100%	96%	100%	97%	100%	91%
TW IV	100%	91%	100%	95%	100%	93%

Sumber : PT. Raja Muda Investama Tahun 2026

Berdasarkan Tabel 1. mengenai data penilaian kinerja karyawan PT Raja Muda Investama Tahun 2025, diketahui bahwa capaian kinerja karyawan pada bagian perawatan tanaman—yang meliputi kegiatan pemupukan, perawatan jalur panen, dan pruning—belum sepenuhnya memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Target kinerja pada setiap bidang kerja ditentukan sebesar 100 persen, namun realisasi capaian pada masing-masing triwulan masih menunjukkan adanya deviasi antara target dan hasil aktual yang diperoleh. Secara agregat, capaian kinerja karyawan pada triwulan I hingga triwulan III berada dalam kategori cukup baik, meskipun menunjukkan pola fluktuatif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tingkat kinerja belum sepenuhnya stabil dan konsisten dalam memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Selanjutnya, pada triwulan IV teridentifikasi adanya kecenderungan penurunan kinerja pada seluruh bidang kerja, yang tercermin dari semakin lebarnya selisih antara target dan realisasi. Kondisi ini menjelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan belum maksimal yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor diantarnya kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [3] menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

[4] menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, mengambil keputusan secara tepat, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, dukungan, dan motivasi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh [5] menunjukan hasil yang berbeda, dimana kinerja tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan. Namun cenderung lebih dipengaruhi oleh pelatihan kerja.

Selain kepemimpinan, komunikasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didudkung dengan penelitian yang dilakukan oleh [6] yang menunjukkan bahwa, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, serta umpan balik antara pimpinan dan karyawan guna mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh [7] memperoleh hasil yang berbeda, bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara teori [8] menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan kerja sama, serta memperkuat koordinasi kerja. Dalam lingkungan kerja perkebunan, komunikasi yang jelas dan terbuka sangat dibutuhkan untuk memastikan setiap kegiatan operasional berjalan sesuai dengan standar kerja dan target yang telah ditetapkan. Denga adanya perbedaan hasil penelitian tersebut, maka penelitia melakukan penelitian lebih lanjut untuk mnegatahui pengaruh komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi dengan kinerja karyawan tidak terlepas dari peran kepuasan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh [9] menjelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja dan hubungan komunukasi dengan kinerja karyawa. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan mampu menjadi variabel mediasi. [10] menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

yang tinggi akan mendorong semangat kerja, loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja.

Berdasarkan uraian teori, kondisi empiris perusahaan, serta hasil penelitian terdahulu, peningkatan kinerja karyawan yang didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi yang efektif diharapkan mampu mewujudkan pekerjaan layak bagi karyawan PT Raja Muda Investama, khususnya dalam mendukung keberlanjutan usaha perkebunan kelapa sawit dan pengembangan produk organik. Rumusan masalah dalam peneliti ini adalah Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan? Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi? Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul "Peranan Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Hubungan Kepemimpinan Dan Komunikasi Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Raja Muda Investama".

2. Kajian Pustaka

Kinerja

Menurut (Robbins, 2017), kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktifitas. Pengertian tersebut bermakna bahwa, kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. [12] menyatakan bahwa "*perfomance is output derives from processes, human otherwise*" yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Menurut [13], kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis oragnisasi,kepuasan konsumen,dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Adapun menurut (Robbins, 2017), untuk mencapai atau menilai kinerja, terdapat indikator yang menjadi tolak ukur yaitu : 1)Kualitas Kerja Kualitas kerja mencerminkan tingkat kesempurnaan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya. 2) Kuantitas Kerja Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu, baik dalam bentuk volume output maupun frekuensi penyelesaian tugas. 3) Penggunaan Waktu dalam Kerja Indikator ini menilai sejauh mana karyawan memanfaatkan waktu kerja secara efektif dan efisien. 4) Kerja Sama dengan Orang Lain Kerja sama menggambarkan kemampuan karyawan dalam berinteraksi, berkolaborasi, dan berkoordinasi dengan rekan kerja maupun atasan untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan

[14] memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpinmungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. sedangkan [11] Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Menurut [15] mengartikan kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktekan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi. Kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Kepemimpinan tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Sehingga indikator – indikator kepemimpinan menurut [15] diantaranya: 1) Kemampuan analitis Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan sesorang. 2)Keterampilan berkomunikasi Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi. 3)Keberanian Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas. 4) Kemampuan mendengar Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahanya. 5) Ketegasan Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidaktentuan sangat penting bagi seorang pemimpin. Dari beberapa indikator diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan harus memperhitungan perasaan para bawahanya dan memperhitungan kepuasan kerja bawahan dalam meyelesaikan tugas yang dipercayakan bawahanya.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

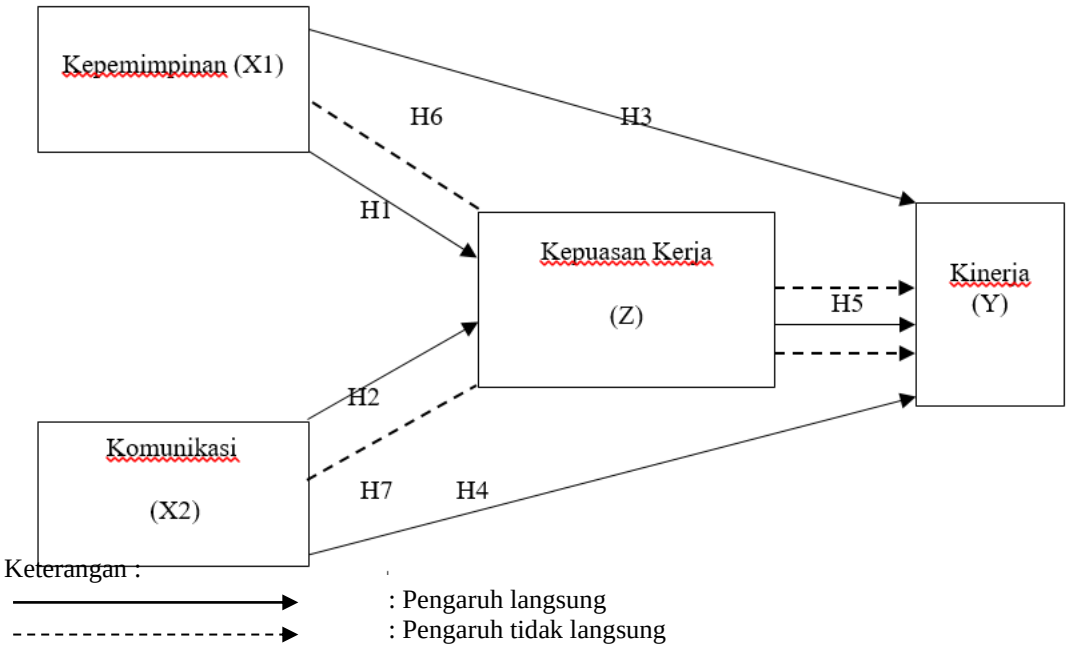
Komunikasi

Menurut Agus, (2017) komunikasi merupakan kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan kemudian memberikan tanggapan kepada pengirim pesan. sedangkan Mulyana, (2018) menjelaskan komunikasi adalah proses berbagi makna melalui prilaku verval dan non verbal yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Menurut Khomsahrial, (2016) komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat atau orang lain. Agus Sunyoto, (2017) menyebutkan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas komunikasi, yaitu : 1) Intensitas komunikasi Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. 2) Efektivitas komunikasi Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator. 3) Pemahaman komunikasi Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang.

Kepuasan Kerja

Menurut [20], kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Sedangkan menurut [21], kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut [22], kepuasan kerja adalah kepuasa kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Menurut [20], indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut : 1) Pekerjaan Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. 2) Upah Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan keja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil. 3) Pengawas Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. 4) Rekan kerja Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan. 5) Pengembangan Diri Pengembangan diri adalah pengembangan potensi diri dan kepribadian seseorang untuk tujuan tertentu yang ingin dicapai.

KERANGKA BERFIKIR



Gambar 1. Kerangka Berpikir

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah *explanatory reaserch* dengan metode kuantitatif, Menurut [23] penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain melalui uji hipotesis yang dirumuskan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Raja Muda Investama sebanyak 128 orang. Maka penelitian ini menggunakan rumus slovin sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 56 orang responden. Adapun sampel diambil dengan metode simpel random sampling. Dalam pengumpulan data peneliti mengunakan kuesioner. Menurut [23] kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Periode penelitian dilaksanakan dari bulan Desember 2025 sampai dengan bulan Maret 2026. Data dianalisis dengan metode Partial Least Square (PLS) yang terdiri dari tiga tahap utama yaitu Measurement Model(Outer Model)untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel), Structural Model(Inner model)untuk melihat korelasi atau hubungan antar variabel laten di dalam penelitian melalui uji t. Pengujian Hipotesisuntuk mengetahui apakah koefisien regresi yang didapat signifikan, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis denganUji T-Statistic (Pengaruh Langsung) Dan Uji Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung).

Tabel 2. Defenisi Opersional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator	Pengukuran Skala
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktifitas. (Robbins, 2017)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Penggunaan Waktu dalam Kerja 4. Kerja Sama dengan Orang Lain (Robbins, 2017)	Skala Likert
Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. (Robbins, 2017)	1. Kemampuan analitis 2. Keterampilan berkomunikasi 3. Keberanian 4. Kemampuan mendengar 5. Ketegasan [15]	Skala Likert
Komuikasi (X2)	komunikasi merupakan kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan kemudian memberikan tanggapan kepada pengirim pesan. Agus Sunyoto, (2017)	1. Intensitas komunikasi 2. Efektivitas komunikasi 3. Pemahaman komunikasi Agus Sunyoto, (2017)	Skala Likert
Kepuasan Kerja (Z)	kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawas 4. Rekan kerja 5. Pengembangan Diri [20]	

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

	menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. [20]		

4. Hasil dan Diskusi

Pengujian *Outer Model* (Model Pengukuran)

a. Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan bantuan dari software Smart PLS 3.0 untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Untuk menguji validitas suatu data, dapat digunakan untuk menguji validitas suatu data dapat digunakan convergent validiy melihat nilai loading factor dan discriminant validity dengan melihat nilai cross loading.

1) Convergent Validity

Berikut hasil pengujian model pengukuran convergent validity menggunakan loading factor dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Menggunakan *Loading Factor*

	Kepuasan kerja	Kinerja	Komunikasi	Kepemimpinan
X1.1				0,752
X1.2				0,727
X1.3				0,684
X1.4				0,714
X1.5				0,771
X2.1			0,845	
X2.2			0,909	
X2.3			0,883	
Y.1		0,832		
Y.2		0,813		
Y.3		0,844		
Y.4		0,827		
Z.1	0,721			
Z.2	0,807			
Z.3	0,788			
Z.4	0,765			
Z.5	0,770			

Sumber: Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 3 diatas dapat diketahui seluruh nilai *loading factor* telah melewati batas 0,5 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa masing-masing indikator pada penelitian ini adalah valid. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2) Discriminant Validity

Berikut hasil pengujian model pengukuran discriminant validity menggunakan cross loading dapat dilihat pada Tabel 4:

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 4. Nilai *Cross Loading*

	Kepuasan kerja	Kinerja	Komunikasi	Kepemimpinan
X1.1	0,546	0,427	0,527	0,752
X1.2	0,576	0,429	0,614	0,727
X1.3	0,472	0,582	0,319	0,684
X1.4	0,593	0,617	0,561	0,714
X1.5	0,510	0,467	0,568	0,771
X2.1	0,615	0,547	0,845	0,558
X2.2	0,772	0,624	0,909	0,663
X2.3	0,766	0,622	0,883	0,647
Y.1	0,731	0,832	0,586	0,663
Y.2	0,660	0,813	0,519	0,598
Y.3	0,557	0,844	0,578	0,543
Y.4	0,671	0,827	0,577	0,502
Z.1	0,721	0,557	0,763	0,540
Z.2	0,807	0,564	0,662	0,625
Z.3	0,788	0,580	0,686	0,529
Z.4	0,765	0,667	0,506	0,526
Z.5	0,770	0,699	0,541	0,637

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat diketahui seluruh nilai *cross loading* dari masing-masing indikator yang dituju memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan masing-masing variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator diatas telah valid secara keseluruhan.

b. Uji Reliabilitas

Berikut hasil perhitungan reliabilitas melalui Average Variance Extracted (AVE), Cronbach Alpha dan Composite Reliability dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 5. Perhitungan AVE, *Cronbach Alpha,* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	**0,781**	**0,781**	**0,851**	**0,533**
Kepuasan kerja	**0,829**	**0,829**	**0,880**	**0,594**
Kinerja	**0,849**	**0,853**	**0,898**	**0,688**
Komunikasi	**0,854**	**0,863**	**0,911**	**0,774**

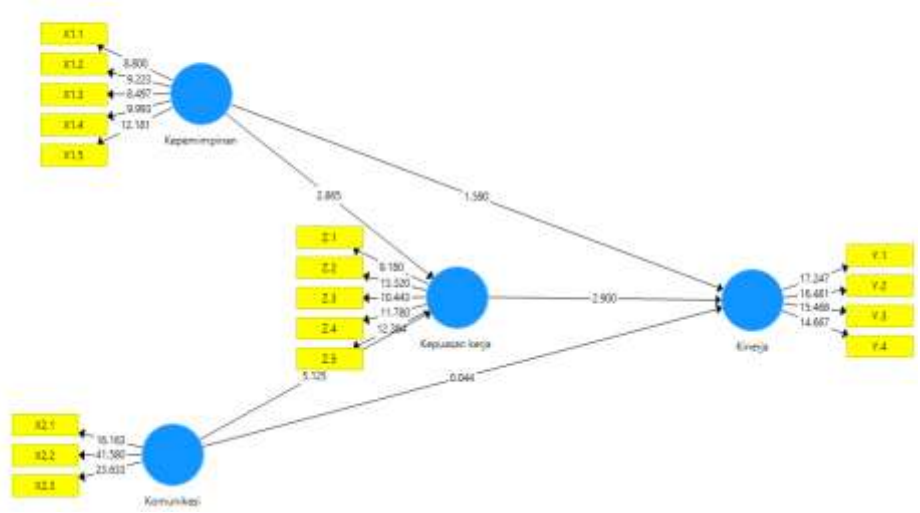
Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari variabel Kepemimpinan sebesar 0.781 , variabel kepuasan kerja 0.829, variabel Komunikasi sebesar 0.854 dan variabel y Kinerja sebesar 0.849**.** Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa seluruh indikator telah reliabel dalam mengukur variabel latennya

Pengujian *Inner Model* (Model Struktural)

Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi koefisien determinasi (R^2), *Predictive Relevance* (Q^2) dan *Goodnes of Fit Index* (GoF) (Hussein, 2015). Hasil model structural yang ditampilkan oleh Smart PLS 3.0 ada penelitian ini adalah sebagai berikut:

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Gambar 2. *Inner Model*
Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS

c. Hasil R^2*(R-Square)*

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *Adjusted R-square* untuksetiap variabel laten dependen. Hasil perhitungan r^2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai Korelasi

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan kerja	0,726	0,716
Kinerja	0,661	0,641

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *bootstapping* pada Tabel 6. diatas, maka diketahui nilai r^2 dari variable kepuasan kerja sebesar 0,716 yang berarti bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komunikasi sebesar 71,6% atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan dan komunukasi sebesar 71,6% sedangkan sisanya sebesar 28,4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti referensi intensitif, jaminan kesehatan dan lainnya. Hasil r^2 dari variabel kinerja sebesar 0,641 yang berarti bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, komunukasi dan kepuasan kerja sebesar 64,1% atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan, komunukasi dan kepuasan kerja sebesar 64,1% sedangkan sisanya sebesar 35,9% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti insentif, sistem kerja dan lainnya.

d. Uji Hipotesis

1) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pada Tabel 7dapat dilihat hasil dari pengujian hipotesis secara langsung dengan *bootstrapping* pada *software* Smart PLS 3.0. Dibawah ini akan dijabarkan penjelasan dari masing- masing hipotesis pada penelitian ini.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 7. Hasil *Path Coeficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan kerja	0,322	0,329	0,112	2,865	**0,004**
Komunikasi -> Kepuasan kerja	0,592	0,590	0,116	5,125	**0,000**
Kepemimpinan -> Kinerja	0,240	0,240	0,151	1,590	**0,112**
Komunikasi -> Kinerja	0,011	-0,016	0,246	0,044	**0,965**
Kepuasan kerja -> Kinerja	0,609	0,638	0,210	2,900	**0,004**

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh hasil ujian pengujian dari masing-masing hipotesis sebagai berikut:

a) Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja
Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Terhadap motivasi kerja adalah sebesar 2,865 dengan sig. sebesar 0,004. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik ≥ 1,96 dannilai sig. ≤ level of significance (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan demikian hipotesis 1 diterima.

b) Komunikasi terhadap Kepuasan kerja
Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara beban kerja Terhadap motivasi kerja adalah sebesar 5,125 dengan sig. sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik ≥ 1,96 dan nilai sig. ≤ level of significance (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan demikian hipotesis 2 diterima**.**

c) Kepemimpinan terhadap kinerja,
Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Kepemimpinan terhadap kinerja Terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 1,590 dengan sig. sebesar 0,112. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik ≤ 1,96 dannilai sig. ≥ level of significance (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan demikian hipotesis 3 ditolak**.**

d) Komunikasi terhadap kinerja
Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara beban kerja Terhadap kepuasan adalah sebesar 0,044 dengan sig. sebesar 0,965. . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik ≤ 1,96 dannilai sig. ≥ level of significance (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan demikian hipotesis 4 ditolak**.**

e) Kepuasan kerja terhadap kinerja
Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara beban kerja Terhadap motivasi kerja adalah sebesar 2,900 dengan sig. sebesar 0.004. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik ≥ 1,96 dan nilai sig. ≤ level of significance (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan demikian hipotesis 5 diterima**.**

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2) Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

Tabel 8. Hasil Uji Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0,196	0,201	0,081	2,415	**0,016**
Komunikasi -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0,361	0,387	0,177	2,040	**0,042**

Sumber: Data Primer (2026)

a) Kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 2,415 dengan sig. sebesar 0,016. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik ≥ 1,96 dan nilai sig. ≤ level of significance (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpangruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis 6 diterima**.**

b) Komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik hubungan antara Komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 2,040 dengan sig. sebesar 0,042 Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t-statistik ≥ 1,96 dan nilai sig. ≤ level of significance (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi berpangruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis 7 diterima.

Dikusi

1) Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Raja Muda Investama. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, apabila kepemimpinan yang diterapkan kurang efektif, maka kepuasan kerja karyawan juga cenderung menurun. Dengan demikian, peran pemimpin menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mampu meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh [20], yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui perasaan senang dan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan arahan yang jelas, dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ketika pemimpin mampu memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan, maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja.

Berdasarkan karakteristik responden, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif yaitu 26–35 tahun. Pada usia tersebut, karyawan umumnya memiliki harapan yang tinggi terhadap dukungan dan perhatian dari pimpinan dalam pengembangan karier maupun pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Karyawan pada kelompok usia produktif cenderung membutuhkan arahan yang jelas, kesempatan berkembang, serta pengakuan atas hasil kerja mereka. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan yang baik akan lebih mudah meningkatkan kepuasan kerja pada kelompok usia ini.

Selain itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden berada pada kategori 1–3 tahun dan 4–8 tahun. Karyawan dengan masa kerja tersebut masih berada pada tahap penguatan komitmen terhadap organisasi sehingga membutuhkan bimbingan dan dukungan yang cukup dari pimpinan. Kehadiran pemimpin yang mampu memberikan motivasi, mendengarkan permasalahan karyawan, serta memberikan solusi terhadap

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

hambatan pekerjaan akan meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan kerja mereka. Kondisi ini menjelaskan mengapa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [3] yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta dukungan dalam penyelesaian pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian [5] yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

2) Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Raja Muda Investama. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, apabila komunikasi dalam organisasi berjalan kurang efektif, maka kepuasan kerja karyawan cenderung mengalami penurunan. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut [19], efektivitas komunikasi dapat diukur melalui intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, dan pemahaman komunikasi. Ketiga indikator tersebut memiliki peranan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Intensitas komunikasi yang tinggi memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang lebih cepat dan akurat. Efektivitas komunikasi membantu mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan pemahaman komunikasi memastikan bahwa pesan yang disampaikan dapat diterima dan dimaknai dengan benar oleh seluruh anggota organisasi. Apabila ketiga aspek tersebut berjalan dengan baik, maka karyawan akan merasa lebih nyaman, dihargai, dan didukung dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh [20], yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin melalui perasaan senang dan nyaman dalam bekerja. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah hubungan interpersonal yang baik dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjalinnya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan serta antar sesama rekan kerja. Ketika karyawan dapat menyampaikan pendapat, menerima informasi yang jelas, dan memperoleh umpan balik yang konstruktif, maka mereka akan merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasrkan karakteristik responden, kelompok usia responden yang didominasi oleh usia produktif, yaitu 26–35 tahun. Pada usia tersebut, karyawan umumnya memiliki mobilitas kerja yang tinggi dan membutuhkan komunikasi yang terbuka dalam melaksanakan tugasnya. Mereka cenderung menginginkan kejelasan informasi mengenai pekerjaan, target yang harus dicapai, serta kesempatan untuk menyampaikan ide dan saran kepada pimpinan. Oleh karena itu, komunikasi yang baik menjadi kebutuhan penting bagi kelompok usia produktif untuk menciptakan rasa nyaman dalam bekerja.

Dari sisi masa kerja, responden yang berada pada kategori 1–3 tahun dan 4–8 tahun juga membutuhkan komunikasi yang efektif dalam proses adaptasi dan pengembangan karier. Karyawan dengan masa kerja yang relatif belum terlalu lama memerlukan arahan yang jelas mengenai prosedur kerja, standar operasional, dan ekspektasi perusahaan. Ketika komunikasi berjalan dengan baik, karyawan akan lebih mudah memahami pekerjaannya sehingga merasa lebih percaya diri dan puas dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kebingungan, kesalahan kerja, bahkan konflik yang dapat menurunkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [6] yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan pemahaman terhadap pekerjaan, serta mengurangi kesalahpahaman yang dapat menghambat pelaksanaan tugas. Selain itu, hasil penelitian ini

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

juga sejalan dengan penelitian [7] yang menyatakan bahwa komunikasi yang baik mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan karena informasi yang dibutuhkan dapat diterima secara jelas dan tepat waktu.

3) Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Raja Muda Investama. Hasil ini menunjukkan bahwa baik atau buruknya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan belum mampu memberikan dampak secara langsung terhadap peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun karyawan menilai kepemimpinan dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik, hal tersebut tidak secara otomatis membuat kinerja mereka meningkat. Sebaliknya, perubahan dalam kualitas kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Apabila dikaitkan dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh (Robbins, 2017), kinerja diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu dalam bekerja, dan kerja sama dengan orang lain. Keempat indikator tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh kemampuan individu, pengalaman kerja, disiplin, kompetensi, serta motivasi internal karyawan dibandingkan dengan faktor kepemimpinan semata. Artinya, meskipun seorang pemimpin telah menjalankan perannya dengan baik, pencapaian kinerja tetap sangat bergantung pada kemampuan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui karakteristik responden yang sebagian besar berada pada usia produktif, yaitu 26–35 tahun. Pada rentang usia tersebut, karyawan umumnya telah memiliki tingkat kematangan kerja yang cukup baik sehingga mampu bekerja secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada arahan pimpinan. Karyawan yang berada pada usia produktif biasanya telah memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga keberhasilan pekerjaan lebih ditentukan oleh kemampuan pribadi, pengalaman, dan komitmen terhadap pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan kepemimpinan tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden berada pada kategori 1–3 tahun dan 4–8 tahun. Karyawan dengan masa kerja tersebut umumnya telah memahami prosedur kerja, target pekerjaan, dan standar operasional perusahaan. Pengalaman kerja yang dimiliki membuat mereka lebih fokus pada penyelesaian tugas dibandingkan pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Dengan demikian, kinerja yang dihasilkan lebih banyak dipengaruhi oleh kompetensi dan pengalaman kerja daripada faktor kepemimpinan secara langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memang belum tentu mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Pemimpin mungkin telah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, memberikan arahan yang jelas, serta mendukung pelaksanaan pekerjaan, tetapi pengaruh tersebut lebih banyak dirasakan dalam bentuk peningkatan kenyamanan dan kepuasan kerja daripada peningkatan kinerja secara langsung. Hal ini terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian [9] yang menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sering kali tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui variabel intervening seperti kepuasan kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang hanya merasakan kepemimpinan yang baik tetapi tidak memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian [5] juga menunjukkan bahwa kepemimpinan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila didukung oleh kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

4) Komunikasi Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Raja Muda Investama. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dalam organisasi belum tentu mampu meningkatkan kinerja karyawan secara

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

langsung. Dengan kata lain, meskipun komunikasi antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan telah berjalan dengan baik, hal tersebut tidak secara otomatis berdampak pada peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan komunikasi secara langsung.

Menurut Agus (2017), komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain yang bertujuan untuk menciptakan kesamaan pemahaman. Sementara itu, Mulyana (2018) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses berbagi makna melalui perilaku verbal dan nonverbal yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dalam konteks organisasi, komunikasi berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, instruksi kerja, koordinasi, serta membangun hubungan sosial di lingkungan kerja. Secara teoritis, komunikasi yang efektif seharusnya mampu meningkatkan kinerja karena karyawan memperoleh informasi yang jelas mengenai tugas, target, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan teori kinerja yang dikemukakan oleh (Robbins, 2017), yang menyatakan bahwa kinerja diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu dalam bekerja, dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir dari proses kerja yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Komunikasi hanya menjadi salah satu sarana pendukung dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan pencapaian kinerja lebih banyak ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

Dari karakteristik responden, karyawan berada pada kelompok usia produktif, yaitu 26–35 tahun. Pada usia tersebut, karyawan umumnya telah memiliki kemampuan kerja yang cukup baik dan mampu bekerja secara mandiri. Karyawan tidak selalu bergantung pada komunikasi yang intens dari pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaannya karena telah memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Akibatnya, meskipun komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, kinerja yang dihasilkan lebih dipengaruhi oleh kompetensi dan pengalaman kerja daripada oleh komunikasi itu sendiri.

Berdasarkan tingkat penghasilan, sebagian besar responden berada pada kategori gaji 3–6 juta rupiah dan 6–10 juta rupiah. Pada kelompok ini, dorongan untuk menghasilkan kinerja yang baik kemungkinan lebih dipengaruhi oleh kebutuhan ekonomi, target pencapaian kerja, kesempatan memperoleh promosi jabatan, maupun keinginan mempertahankan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi motivasi yang lebih kuat dibandingkan komunikasi dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang baik tidak secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti dengan faktor-faktor lain yang dapat mendorong semangat kerja karyawan.

Meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi tetap memiliki peranan penting dalam organisasi. Komunikasi yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, mengurangi konflik, memperjelas tugas dan tanggung jawab, serta meningkatkan kenyamanan dalam bekerja. Dengan kata lain, komunikasi lebih berperan dalam membentuk kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang positif dibandingkan sebagai faktor yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian [7] yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan koordinasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak terjadi secara langsung pada PT Raja Muda Investama. Perbedaan hasil penelitian dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, maupun karakteristik responden yang berbeda.

Di sisi lain, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan [6] yang menjelaskan bahwa komunikasi sering kali tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Komunikasi yang baik akan menciptakan rasa nyaman, meningkatkan hubungan kerja yang harmonis, dan menumbuhkan kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja inilah yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

5) Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Raja Muda Investama. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja menurun, maka kinerja karyawan juga cenderung mengalami penurunan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Robbins, 2017) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja dapat dilihat melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu dalam bekerja, dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kualitas pekerjaan yang lebih baik, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, memanfaatkan waktu kerja secara efektif, serta menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Karakteristik masa kerja responden juga mendukung hasil penelitian ini. Sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1–3 tahun dan 4–8 tahun. Karyawan dengan masa kerja tersebut telah memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami lingkungan kerja, budaya organisasi, dan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi. Ketika mereka merasa puas dengan kondisi pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan diri yang diberikan perusahaan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, semangat kerja dan komitmen terhadap organisasi juga cenderung menurun sehingga berdampak pada penurunan kinerja.

Selain itu, berdasarkan indikator kepuasan kerja yang dikemukakan oleh [20], yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, pengawas, rekan kerja, dan pengembangan diri, dapat dijelaskan bahwa karyawan yang memperoleh pengalaman kerja yang positif pada kelima aspek tersebut akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa pekerjaannya menarik, memperoleh kompensasi yang adil, mendapatkan dukungan dari atasan, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak merasakan kondisi tersebut.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [5] yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai target organisasi. Selain itu, penelitian [6] juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan karena menciptakan komitmen dan keterlibatan yang lebih besar terhadap pekerjaan. Temuan serupa juga diperoleh oleh [9] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini semakin memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, serta kesediaan untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya motivasi, rendahnya produktivitas, hingga meningkatnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

6) Kepemimpinan Berpangruh Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Raja Muda Investama. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, namun mampu meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan PT Raja Muda Investama tidak secara otomatis meningkatkan kinerjanya hanya karena memiliki pemimpin yang baik. Sebaliknya, mereka akan menunjukkan peningkatan kinerja apabila kepemimpinan yang diterapkan mampu menciptakan rasa nyaman,

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

penghargaan, dukungan, dan kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Menurut [20], kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, upah, pengawasan, rekan kerja, dan kesempatan pengembangan diri. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memperhatikan kebutuhan bawahan, memberikan kesempatan berkembang, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan lebih terdorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Selain itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden berada pada kategori 1–3 tahun dan 4–8 tahun. Karyawan dengan masa kerja tersebut masih berada pada fase penguatan komitmen terhadap organisasi. Mereka masih membutuhkan bimbingan, arahan, dan perhatian dari pimpinan dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan membangun hubungan kerja yang positif akan meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja meningkat. Ketika kepuasan kerja meningkat, karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai target pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian dukungan, pengakuan atas prestasi, dan komunikasi yang terbuka. Kepuasan kerja yang meningkat selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Dari perspektif teori kinerja yang dikemukakan oleh (Robbins, 2017), peningkatan kinerja tercermin dari kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu yang efektif, dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, lebih disiplin dalam bekerja, serta lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Dengan demikian, kepemimpinan yang mampu menciptakan kepuasan kerja akan memberikan dampak positif terhadap seluruh aspek kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [9] yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan yang baik belum tentu mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian [5] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dihasilkan oleh kepemimpinan yang efektif, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan, tetapi juga harus memastikan bahwa kepemimpinan tersebut mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Pemimpin perlu membangun hubungan yang baik dengan bawahan, memberikan penghargaan atas prestasi kerja, mendengarkan aspirasi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri. Upaya-upaya tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

7) Komunikasi Berpangruh Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, diketahui bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Raja Muda Investama. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, tetapi dapat meningkatkan kinerja apabila komunikasi tersebut mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara komunikasi dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan adanya hubungan tidak langsung (*indirect effect*) dimana komunikasi yang baik

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

akan meningkatkan kepuasan kerja, kemudian kepuasan kerja tersebut mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang menjelaskan bagaimana komunikasi dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dalam organisasi.

Menurut [19], komunikasi yang efektif ditunjukkan melalui intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, dan pemahaman komunikasi. Ketiga indikator tersebut memiliki peranan penting dalam membangun kepuasan kerja karyawan. Intensitas komunikasi yang tinggi memungkinkan karyawan memperoleh informasi yang dibutuhkan secara cepat dan tepat. Efektivitas komunikasi membantu mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan pemahaman komunikasi memastikan bahwa setiap pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Ketika komunikasi berjalan dengan baik, karyawan akan merasa lebih dihargai, dilibatkan, dan diperhatikan oleh perusahaan sehingga kepuasan kerja meningkat. Melalui komunikasi yang terbuka, karyawan dapat memahami harapan perusahaan, memperoleh dukungan dari atasan, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta mendapatkan informasi mengenai peluang pengembangan karier. Kondisi ini akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden berada pada kategori 1–3 tahun dan 4–8 tahun. Karyawan dengan masa kerja tersebut masih membutuhkan komunikasi yang intensif untuk memahami budaya organisasi, prosedur kerja, dan standar kinerja yang diharapkan perusahaan. Komunikasi yang baik akan membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja sehingga meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan berupaya memberikan hasil kerja yang terbaik.

Karakteristik tingkat penghasilan responden juga memberikan penjelasan terhadap hasil penelitian ini. Mayoritas responden berada pada kelompok gaji 3–6 juta rupiah dan 6–10 juta rupiah. Pada kelompok ini, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh hubungan interpersonal dan suasana kerja yang tercipta di dalam organisasi. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan dapat menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Perasaan positif tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Dari perspektif teori kinerja yang dikemukakan oleh (Robbins, 2017), kinerja tercermin melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, penggunaan waktu dalam bekerja, dan kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas, lebih disiplin dalam memanfaatkan waktu kerja, serta lebih mudah bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [6] yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa komunikasi yang baik tidak selalu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini juga didukung oleh penelitian [5] yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap kinerja pegawai.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Raja Muda Investama. Namun, kepemimpinan dan komunikasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui upaya peningkatan kepuasan kerja yang didukung oleh penerapan kepemimpinan yang baik dan komunikasi yang efektif dalam perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja karyawan pada PT Raja Muda Investama.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Referensi

[1] E. Sutrisno, *Kepuasan Kerja*, Cetak ke s. Jakarta: Prananda Media Group, 2019.
[2] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. 2018.
[3] M. Tsanyatha and B. Santoso, "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *SEIKO J. Manag. Bus.*, vol. 6, no. 1, pp. 379–386, 2023.
[4] R. Stephen, *Perilaku Organisasi*. 2016.
[5] A. D. A. Fanani, M. Martaleni, and R. Astuti, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Econ. Bus. Manag. J.*, vol. 2, no. 01, pp. 86–97, 2023.
[6] A. Fauzi and S. Riyanto, "Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi," *J. Manaj. Sumber Daya Mns.*, vol. 14, no. 2, pp. 112–124, 2020.
[7] I. G. A. A. L. Indrasuari, I. G. Rihayana, and B. N. K. Putra, "Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Catering Service Ny. Warti Buleleng," *EMAS*, vol. 7, no. 2, pp. 218–226, 2026.
[8] G. R. Terry, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Jakarta CV Haji Masagung*, 2016.
[9] D. Rahmawati and A. T. Haryanto, "Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening," *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 6, no. 2, pp. 85–96, 2019.
[10] P. E. Spector, *Industrial and organizational psychology: Research and practice*, 7th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.
[11] P. S. & J. Robbins, "Organizational Behaviour," *Jakarta,Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat*, 2017.
[12] Smith, "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis," *Penerbit Alf. Bandung*, 2018.
[13] Wibowo, *Manajemen Kinerja*. 2017.
[14] Moekijat, "Perencanaan Sumber Daya Manusia," *Bandung Mandar Maju*, 2016.
[15] Herujito, "Dasar-Dasar Manajemen," *Penerbit PT Grasindo, Jakarta*, 2016.
[16] H. Agus, "Komunikasi pemasaran," *Jakarta: Erlangga*, 2017.
[17] D. Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar Cetakan ke 19*. 2018.
[18] R. Khomsahrial, "Komunikasi massa," *Jakarta: Grasindo*, 2016.
[19] M. Agus Sunyoto, "Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan," no. July, p. 10, 2017.
[20] Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2018.
[21] E. Sutrisno, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *akarta: Kencana*, 2017.
[22] T. Nuraini, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Penerbit Yayasan Aini Syam, Pekanbaru*, 2017.
[23] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. 2020.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10148
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)