

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT KALBAR JAYARAYA PONTIANAK**

**Stella Frederica**

Email: stella.frederica1999@gmail.com

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Widya Dharma Pontianak

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh peran kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan analisis *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan software SmartPLS 3.0. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kalbar Jayaraya Pontianak sebanyak 32 orang dengan pengambilan *probability sampling*. Berdasarkan pada hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan diperoleh nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan diperoleh nilai p-value sebesar  $0,032 < 0,05$ . Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan diperoleh nilai p-value sebesar  $0,010 < 0,05$ . Komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi berpengaruh positif dan signifikan dengan melihat nilai p-value sebesar  $0,042 < 0,05$ .

**Kata Kunci** : komunikasi organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah perusahaan seperti aset dan modal perusahaan agar dapat menunjang pertahanan perusahaan ditengah persaingan bisnis. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan efektivitas perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia bertugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan bagi sumber daya manusia agar menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya. Oleh karena itu perlu bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja para karyawan agar perusahaan dapat mencapai sasaran strategis dari tujuan tersebut.

Tidak ada individu, kelompok atau organisasi yang dapat bertahan tanpa adanya komunikasi. Adanya komunikasi adalah agar orang lain atau si penerima dapat memahami dengan baik makna atau arti dari si pemberi komunikasi sehingga dapat

menciptakan komunikasi yang baik antar dua atau lebih orang. Dengan adanya komunikasi juga merupakan sarana untuk menyampaikan tujuan serta gagasan dari perusahaan agar dapat dilaksanakan oleh karyawan sehingga tidak muncul kesalahpahaman dari satu ke yang lainnya.

Kepuasan kerja juga merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh hasil yang diperoleh atau yang diharapkan dapat didapatkan dan sebaliknya jika hasil yang diperoleh atau yang diharapkan tidak sesuai yang didapatkan maka karyawan tidak merasa puas atas pekerjaannya. Hal ini menjadi sangat penting karena akan dapat mempengaruhi sikap karyawan dalam berperilaku dalam lingkungan kerja.

Perusahaan tentunya berharap hasil dari komunikasi dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar semakin lebih baik yang tentunya diikuti oleh kinerja karyawan. Kinerja Karyawan dapat dilihat dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Komunikasi Organisasi**

Menyampaikan suatu makna, informasi dan gagasan tentu bukan hanya sekedar menyampaikan ke seorang penerima tentu diharapkan penyampaian kita dapat dipahami oleh si penerima sehingga dapat terciptanya komunikasi yang baik antara pemberi dan penerima informasi.

Komunikasi adalah pertukaran informasi atau pesan antara komunikator sebagai pengirim dan komunikan sebagai penerima, baik langsung maupun tidak langsung yang dilakukan secara dua arah (Busro, 2018:207). Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain (Davis (1985) dalam Mangkunegara, 2017:145). Komunikasi diartikan sebagai proses mengirimkan dan menyampaikan pesan untuk mencapai pemahaman bersama. Komunikasi yang efektif terjadi apabila individu mencapai pemahaman bersama, merangsang pihak lain melakukan tindakan dan mendorong orang untuk berpikir dengan cara baru (Noor, 2013:207).

Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis (Flippo (1976) dalam

Mangkunegara, (2017:145). Komunikasi merupakan perpindahan dan pemahaman yang memiliki empat fungsi utama yaitu sebagai pengendalian, motivasi, pernyataan emosional dan informasi (Robbins & Judge, 2018:223). Komunikasi merupakan suatu proses yang menghubungkan satu bagian dengan bagian lainnya dalam kehidupan. Dimana setiap pelaku komunikasi dengan demikian akan melakukan empat tindakan yaitu membentuk, menyampaikan, menerima dan mengolah pesan (Noor, 2013:210).

Komunikasi dapat dikatakan sebagai proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain (Richard et al. (2009) dalam Noor 2013:208). Komunikasi merupakan suatu proses melalui seorang komunikator menyampaikan stimulus yang bersifat kata-kata dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya (Dwyer (2005) dalam Noor 2013:208). Komunikasi secara terminologis merujuk pada adanya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain (Noor, 2013:207).

Terdapat beberapa jenis komunikasi yang sering dilakukan dalam sebuah organisasi menurut Robbins & Judge (2018:225) yaitu sebagai berikut :

- a. Komunikasi ke Arah Bawah  
Komunikasi ke arah bawah adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju level yang lebih rendah. Komunikasi ini digunakan untuk menegaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian dan menawarkan umpan balik.
- b. Komunikasi ke Arah Atas  
Komunikasi ke arah atas adalah komunikasi yang menuju kepada level yang lebih tinggi didalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan dan penyampaian permasalahan.
- c. Komunikasi Lateral  
Komunikasi lateral adalah komunikasi yang terjadi diantara para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, para manajer pada level yang sama atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya. Komunikasi ini menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi.

Dalam penelitian ini dimensi dan indikator komunikasi organisasi mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Devito (1997) dalam Suranto (2011), yaitu:

- a. Keterbukaan (*Openness*)
- b. Empati (*Emphaty*)
- c. Sikap Mendukung (*Supportiveness*)

- d. Sikap Positif (*Positiveness*)
- e. Kesetaraan (*Equality*)

## 2. Kepuasan Kerja

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah cenderung memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang didapatkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya (Noor, 2013:257). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dimana para karyawan memandang pekerjaannya dengan sikap positif atau sikap negatif dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Sunyoto, 2015:211). Kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang penting yang harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan, 2020:202).

Menurut Robbins (2008) dalam Busro (2018:101) :

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut dan sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan maka semakin rendah pula kepuasan kerja pegawai tersebut.

Kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya (Wexley & Yukl, dalam Noor 2013:256). Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan kepuasan kerja tidak ada penilaian yang mutlak karena tidak terbatas (Noor, 2013:255).

Kepuasan kerja adalah kondisi seseorang yang mendapatkan sesuatu yang jauh lebih baik dan tidak diduga, maka ia akan merasa sangat puas. Rasa puas dirasakan oleh individu karena ia mendapatkan hal-hal yang positif di tempat kerjanya, seperti

kondisi upah yang baik, rasa aman akan jaminan masa pensiun nya dan penghargaan yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja (Locke, dalam Noor 2013:257). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif karyawan tentang pekerjaannya yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristik dalam pekerjaannya (Robbins & Judge, 2018:46). Kepuasan kerja bukanlah suatu konsep yang satu, tetapi lebih kepada suatu pengertian bahwa seseorang dapat secara relatif terpuaskan dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak terpuaskan dengan satu atau lebih aspek kerajaan lainnya (Kreitner, dalam Noor 2013:257-258).

Kepuasan kerja seseorang bertanggung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang dikatakan puas bila tidak ada kesenjangan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi (Noor, 2013:258). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir dan batin (Noor, 2013:258).

Kepuasan kerja karyawan menurut Noor (2013:258) dapat diukur dengan beberapa indikator dari pendapat Noor tentang kepuasan kerja. Indikator tersebut meliputi :

- a. Perasaan Senang
- b. Perasaan Bangga
- c. Perasaan Terjamin
- d. Pengakuan

### **3. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai prestasi kerja baik bersifat kuantitatif dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu (Busro, 2018:87). Secara umum kinerja seringkali hanya dipahami sebagai kuantitas dan kualitas hasil kerja. Tetapi, kinerja sebenarnya lebih dari sekedar kuantitas dan kualitas melainkan hasil output dari serangkaian fungsi atau indikator tertentu dari suatu pekerjaan.

Kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban (Busro, 2018:87).

Kinerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan sesuai dengan organisasi dan tata kerja yang terdapat dalam organisasi yang diikutinya (Busro, 2018:87). Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Pabundu, dalam Busro 2018:88).

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Guritno & Waridin (2005), dalam Busro 2018:88). Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai (2006), dalam Busro 2018:88).

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban oleh suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Noor, 2013:270). Kinerja diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang karyawan dari perusahaan (Gibson, dalam Noor 2013:270). Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran keterampilan yang dapat diberikan dari seorang karyawan (Whitmore (2004), dalam Noor 2013:270).

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan (Noor, 2013:271). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong, dalam Noor 2013:271). Kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Noor, 2013:272).

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67). Dapat disimpulkan bahwa kinerja

merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan (Busro, 2018:89).

Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja harus mampu merepresentasikan hasil kerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2017:75) indikator dalam pengukuran kinerja meliputi :

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Dapat Diandalkan
- d. Sikap

#### **METODE PENELITIAN**

Bentuk penelitian yang ditulis oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah dugaan tentang adanya hubungan antar variabel dalam populasi yang akan diuji melalui hubungan antar variabel dalam sampel yg diambil (Sugiyono, 2017:224). Tujuan dari model penelitian untuk melihat besarnya pengaruh yang disebabkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan analisis *Partial Least Squares* (PLS). SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah alat suatu teknik statistika untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur (Jogiyanto & Abdillah, 2016:2).

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Jogiyanto & Abdillah, 2016:14). PLS merupakan bagian dari SEM berbasis varian yang lebih dikenal dengan SEM-PLS. SEM-PLS merupakan sebuah pendekatan pemodelan kausal yang bertujuan memaksimalkan variansi dari variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan (*explained variance*) oleh variabel laten prediktor (Sholihin & Ratmono, 2013:7).

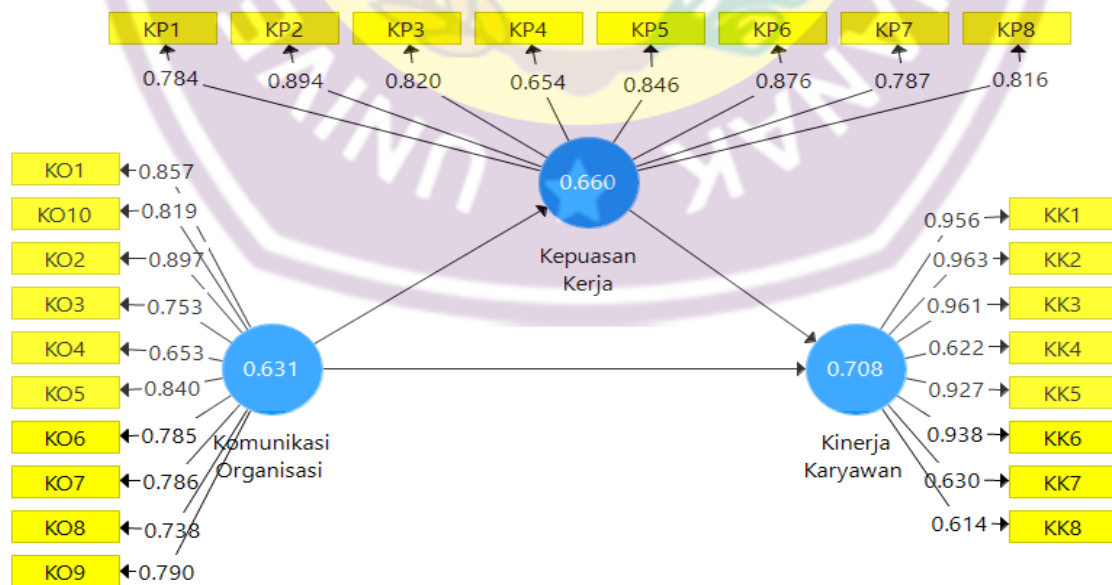
Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen untuk mendapatkan data atau informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Sugiyono, 2016:396). Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yaitu primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2016:230). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang (Sugiyono, 2017:158). Dalam pengumpulan data menggunakan skala likert berisi 5 tingkat preferensi jawaban yaitu : STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, N = Netral, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan metode penarikan sampel ini adalah *probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi berpeluang menjadi sampel (Sugiyono, 2016:151). Penelitian ini mengambil sampel berjumlah 32 karyawan PT Kalbar Jayaraya Pontianak.

**PEMBAHASAN**

**1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)**

**1. 1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**



**Gambar 1**  
**Model Struktural *Outer Model***

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan hasil nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel mendapatkan nilai  $> 0,5$  yang berarti bahwa secara keseluruhan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5 sehingga konstruk untuk semua variabel sudah valid dari model. Output menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

## 1. 2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

**Tabel 1**  
**Pengujian Validitas Diskriminan dengan AVE**

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Kepuasan Kerja	0,660
Kinerja Karyawan	0,708
Komunikasi Organisasi	0,631

Sumber: Data Olahan Smartpls (2022)

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan hasil semua konstruk menunjukkan nilai AVE  $> 0,50$  sehingga dapat dinyatakan valid. Pengujian validitas diskriminan dapat dilihat juga dari nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* yang lolos pada uji *discriminant validity* dapat dinyatakan melalui nilai *cross loading* variabel indikator terhadap variabel laten harus lebih besar nilainya terhadap variabel laten yang lain. Sehingga dapat dinyatakan bahwa masing-masing yang sudah sudah memenuhi kriteria uji diskriminan.

**Tabel 2**  
**Pengujian Validitas Diskriminan dengan Cross Loading**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komunikasi Organisasi
KK1	0.812	<b>0.956</b>	0.512
KK2	0.827	<b>0.963</b>	0.649
KK3	0.808	<b>0.961</b>	0.618
KK4	0.354	<b>0.922</b>	0.336
KK5	0.804	<b>0.927</b>	0.502
KK6	0.803	<b>0.938</b>	0.666
KK7	0.513	<b>0.930</b>	0.559
KK8	0.516	<b>0.914</b>	0.300
KO1	0.508	0.490	<b>0.857</b>
KO10	0.589	0.539	<b>0.819</b>
KO2	0.530	0.491	<b>0.897</b>
KO3	0.396	0.432	<b>0.753</b>

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komunikasi Organisasi
KO4	0.397	0.317	<b>0.753</b>
KO5	0.540	0.566	<b>0.840</b>
KO6	0.465	0.490	<b>0.785</b>
KO7	0.552	0.503	<b>0.786</b>
KO8	0.528	0.463	<b>0.738</b>
KO9	0.593	0.618	<b>0.790</b>
KP1	<b>0.884</b>	0.659	0.371
KP2	<b>0.894</b>	0.702	0.729
KP3	<b>0.830</b>	0.687	0.582
KP4	<b>0.654</b>	0.494	0.244
KP5	<b>0.846</b>	0.766	0.488
KP6	<b>0.876</b>	0.801	0.625
KP7	<b>0.887</b>	0.642	0.575
KP8	<b>0.836</b>	0.637	0.476

Sumber: Data Olahan Smartpls (2022)

### 1. 3. Uji Composite Reliability Dan Uji Cronbach's Alpha

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Composite Reliability Dan Uji Cronbach's Alpha**

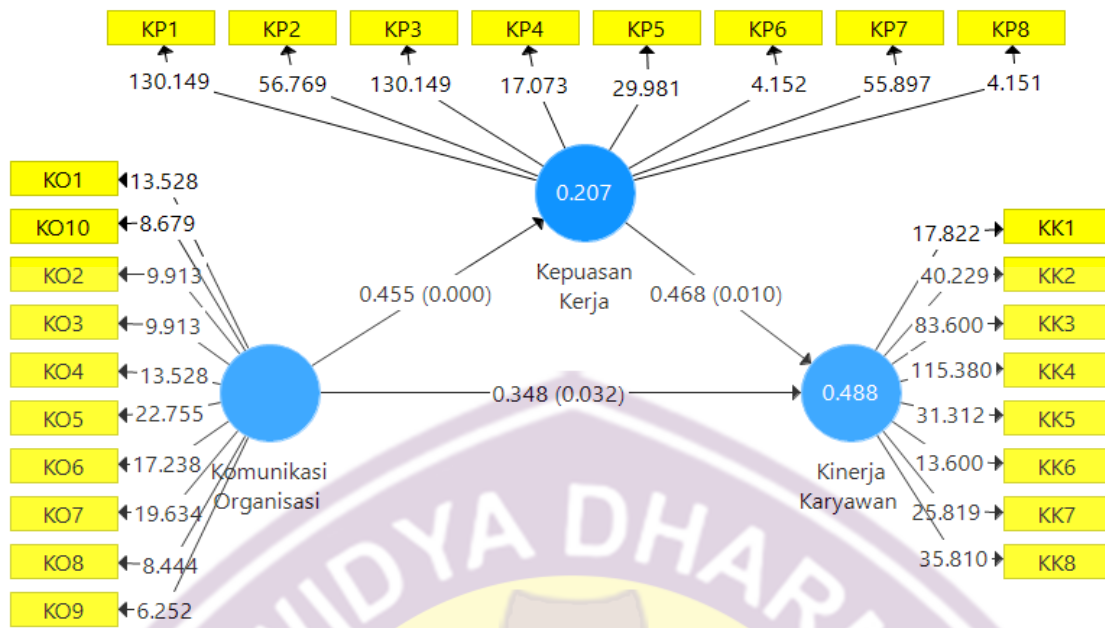
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Evaluasi Model
Kepuasan Kerja	0.929	0.939	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.936	0.949	Reliabel
Komunikasi Organisasi	0.934	0.944	Reliabel

Sumber: Data Olahan Smartpls (2022)

Berdasarkan hasil uji *Composite Reliability* Dan Uji *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh variabel-variabel laten yang diukur dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 dan nilai *Composite Reliability* > 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel laten reliabel.

### 2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Berdasarkan hasil nilai R-Square variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,207 atau 20,7 persen artinya kemampuan variabel Komunikasi Organisasi dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja lemah/cukup terbatas yaitu hanya sebesar 0,207 atau 20,7 persen yang sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam variabel penelitian ini. Kemudian nilai R Square variabel Kinerja Karyawan yaitu 0,488 atau 48,8 persen artinya kemampuan variabel Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja secara substansial dapat menjelaskan variabel Kinerja Karyawan dengan nilai moderat atau sedang yaitu dengan nilai 0,488 atau 48,8 persen sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam variabel penelitian ini.



**Gambar 2**  
**Model Struktural Inner Model**

**Tabel 4**  
**Nilai R Square dan Q Square**

Variabel	R Square	Q Square
Kepuasan Kerja	0,207	0,461
Kinerja Karyawan	0,488	0,226

Sumber: Data Olahan Smartpls (2022)

Hasil *Q-Square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,461 dan Kinerja Karyawan yaitu sebesar 0,226 artinya lebih besar dari 0 sehingga menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*. Selanjutnya untuk melihat *quality index* dapat menggunakan rumus *Goodness of Fit* (GoF) menurut Tenenhaus et al (2004) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015:216) diperoleh sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{\frac{(0,660 + 0,708 + 0,631)}{3} + \frac{(0,207 + 0,488)^2}{2}}$$

$$GoF = \sqrt{0,666 \times 0,348^2} = 0,284$$

Berdasarkan hasil perhitungan *quality index* menggunakan *Goodness of Fit* (GoF) diperoleh nilai GoF yaitu sebesar 0,284 artinya model yang digunakan pada penelitian ini memiliki prediksi model yang moderat/sedang.

### 3. Uji Efek Mediasi

Untuk melihat nilai efek mediasi menggunakan rumus dari Sobel Test menurut Sobel (1982) dalam Ghozali (2018) sebagai berikut:

$$Z \text{ Value} = \frac{P1 \times P2}{\sqrt{(P1^2 \times SE1^2) + (P2^2 \times SE2^2)}}$$

$$Z \text{ Value} = \frac{0,207 \times 0,488}{\sqrt{(0,207^2 \times 0,131^2) + (0,488^2 \times 0,199^2)}}$$

$$Z \text{ Value} = 1,002$$

Dari hasil perhitungan Z value di atas mendapatkan nilai Z sebesar 1,002 dengan nilai signifikansi 5%, maka variabel tersebut dapat dikatakan mampu memediasi antara variabel independen dan variabel dependen. Nilai Z value yang diperoleh sebesar 1,002 < 1,96 dapat diartikan bahwa terdapat analisis pengaruh secara langsung yang dapat membuktikan Kepuasan Kerja tidak mampu berpengaruh secara signifikan dalam memediasi Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

### 4. Uji Hipotesis

#### 4.1. Analisis Pengaruh Langsung

**Tabel 6**  
**Analisis Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.455	0.482	0.131	3.475	0.000
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.348	0.383	0.187	1.862	0.032
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.468	0.439	0.199	2.349	0.010

Sumber: Data Olahan Smartpls (2022)

Berdasarkan pengujian di atas dapat dijelaskan bahwa kita dapat melihat nilai signifikansi (p) dan koefisien jalur ( $\beta$ ). Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), sebaliknya hipotesis ditolak apabila signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Dari hasil pengujian hipotesis di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam analisis pengaruh langsung dalam pengujian hipotesis berpengaruh positif dan signifikan dikarenakan nilai p-value < 0,5.

#### 4. 2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan pengujian hipotesis pengaruh antara Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,213 (positif) dan nilai p-value sebesar 0,041 lebih kecil dari 0,05 sehingga disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

**Tabel 7**  
**Analisis Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.213	0.213	0.122	1.739	0.041

Sumber: Data Olahan Smartpls (2022)

#### PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai analisis komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Kalbar Jayaraya Pontianak maka dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang berlangsung di PT Kalbar Jayaraya Pontianak sudah baik tapi masih perlu ditingkatkan kembali khususnya dalam kepuasan kerja karyawan pada perusahaan PT Kalbar Jayaraya. Dari hasil analisis dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediiasi pada PT Kalbar Jayaraya Pontianak.

Dari kesimpulan tersebut peneliti memberikan beberapa saran yaitu bagi pimpinan/atasan PT Kalbar Jayaraya Pontianak agar dapat meningkatkan komunikasi organisasi dan memperhatikan kepuasan kerja seluruh karyawan agar dapat tercipta hubungan yang baik antara pimpinan/atasan dan karyawan sehingga dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah

variabel selain komunikasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta mencoba indikator penelitian lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W & Jogiyanto, H.M. (2015). *Partial Least Square (PLS) Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Ardiansyah, D.O. (2016). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)*. Skripsi Universitas Brawijaya, Malang.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Diyanti, N.W.T., Suryani, N.N., & Adhika, I.N.R. (2021). *Pengaruh Komunikasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bliss Barbershop Bali Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. E-Jurnal: Emas. Skripsi Universitas Mahasaraswati Denpasar, Denpasar.
- Hasibuan, M.S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2017a). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. (2017b). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: KENCANA Prenada Media Group.
- Riono, S.B, Syaifulloh, M., & Utami, S.N. (2020). *Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal*. Skripsi Universitas Muhadi Setiabudi (UMUS), Brebes.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2018). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. (judul asli: *Organizational Behaviour*). Diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: CV ANDI OFFSET.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

- \_\_\_\_\_. (2017a). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2017b). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Tiyas, A.P., & Parmin. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pendamping PKH Kabupaten Kebumen. Skripsi Universitas Putra Bangsa, Kebumen.

