

Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Matahari Departemen Store Jayapura

Welmina Liwurseran¹, H. Fahrudin Pasolo², Andri Irawan³, Abdul Rasyid⁴,
Sjamsier Husen⁵

^{1,2,3,4,5}Manajemen, Universitas Yapis Papua, Papua, Indonesia

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 210 karyawan yang merupakan karyawan PT. Matahari Departemen Store Jayapura. Data dalam penelitian diporeleh menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang di distribusikan secara langsung kepada responden yang berisi 15 pernyataan yang diukur dengan skala interval. Dengan jumlah sampel sebanyak 138 menggunakan teknik metode slovin yang selanjutnya diolah menggunakan SPSS 22 dan AMOS 25. Metode yang digunakan dalam menganalisis data yaitu pengujian instrument dan analisis structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan variabel gaya komunikasi pimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya komunikasi pimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi bagi pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Gaya Komunikasi Pimpinan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja*

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi membuat tekanan persaingan antara perusahaan semakin ketat. Banyak perusahaan yang mewajibkan untuk meningkatkan keunggulan disegala bidang dalam pencapaian yang maksimal. Dalam konteks ini, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu elemen paling kritis. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama inovasi dan efisiensi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Schuler dan Jackson (1987), keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan global sangat bergantung pada bagaimana perusahaan memaksimalkan potensi SDM mereka melalui strategi manajemen yang efektif. Sumber daya manusia yang berkualitas mampu dinilai dari hasil kerjanya karena sumber daya manusia yang baik harus dapat memperlihatkan kinerjanya yang dapat menunjang pencapaian suatu perusahaan atau organisasi.

kinerja adalah pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang menghasilkan pencapaian sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola kinerja karyawan secara proaktif

agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan produktif Widodo (2006). Naik turunnya kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah Gaya Komunikasi Pimpinan.

Gaya komunikasi pimpinan sangat berpengaruh untuk kinerja karyawan karena gaya komunikasi pimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dan memperoleh suatu hasil pekerjaan yang efektif. Sejalan dengan pendapat Kamil Hasbar et al.,(2020) Gaya komunikasi Pemimpin merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fenomena yang terjadi pada PT. Matahari Departemen Store Jayapura yang diketahui Berdasarkan hasil pengamatan, dan wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Matahari Departemen Store Jayapura. Gaya Komunikasi Pimpinan terdengar kurang baik. Hal tersebut ternyata berdampak pada kinerja karyawan karena karena gaya komunikasi pimpinan, sehingga menimbulkan kinerja karyawan kurang. Terkadang karena kurangnya komunikasi antara karyawan dan pemimpin proses operasional sedikit terganggu seperti informasi yang diterima oleh para karyawan tidak jelas dan kurang detail sehingga terjadi ketidakcocokan antara pemimpin dan karyawan. Temuan di atas mengindikasikan bahwa gaya komunikasi pemimpin dengan karyawan pada PT. Matahari Departemen Store Jayapura kurang terjalin dengan baik.

Mengacu pada penelitian terdahulu dan fenomena terjadi bahwa adanya kesenjangan research gap antara hasil peneliti mengenai pengaruh Gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga yang membuat peneliti tertarik mencari cara mengatasi gap di antara variabel gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu menghadirkan variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja dihadirkan untuk mengatasi gap dikarenakan semakin baik gaya komunikasi pimpinan dan kinerja karyawan maka akan melahirkan kepuasan kerja bagi para karyawan. Kepuasan kerja adalah kondisi yang mengacu pada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih bersemangat dalam bekerja dan menjadi loyal kepada instansi sehingga mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki untuk bekerja. 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 Afandi (2018).

TINJAUAN TEORI

Gaya Komunikasi Pimpinan

Gaya komunikasi adalah alat perilaku pribadi dan terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Gaya komunikasi juga

keseimbangan perilaku formal dan informal dalam hubungan berkomunikasi. Gaya komunikasi formal biasanya lebih menggunakan bahasa yang lebih terstruktur, jarang melakukan humor, sedangkan gaya komunikasi informal lebih kepada sebaliknya, yakni menggunakan struktur bahasa sehari-hari, dan membuat lelucon serta emosi lebih bebas diungkapkan.

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, tergantung pada maksud pengiriman (sender) dan harapan dari penerima (receiver)

Sedangkan gaya komunikasi pimpinan adalah perilaku komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, dengan kata lain cara atau bagaimana seorang pimpinan atasan berkomunikasi dalam satu kelompok atau organisasi tertentu. Gaya komunikasi pimpinan pada suatu kelompok tertentu dapat diterapkan dan bisa juga tidak dapat diterapkan pada kelompok lain tergantung karakteristik kelompok yang dipimpinya.

Ada tujuh komponen yang diidentifikasi sebagai penyebab gaya interaksi yang mampu merefleksikan atau memberikan pandangan mengenai interaksi setiap individu. Dengan demikian faktor yang mempengaruhi gaya komunikasi menurut Saphiere (2005) Antara lain **KONDISI** Kondisi fisik dalam berkomunikasi, kondisi fisik juga menjadi peranan penting didalamnya, dimana kita melakukan komunikasi sangat mempengaruhi gaya komunikasi. **PERAN** Peran setiap komunikasi yang secara sadar dilakukan tentu mengandung tujuan antar efek tertentu yang diinginkan berupa makna pesan, yakni keinginan yang tersembunyi bibalik suatu pesan yang terekpresikan. **KONTEKS HISTORIS** Sejarah bangsa-bangsa, tradisi spiritual, perusahaan dan masyarakat dengan mudah dapat mempengaruhi bagaimana kita dalam memandang satu sama lain, dengan demikian dapat mempengaruhi gaya komunikasi. **KRONOLOGI** jika interaksi masa lalu seseorang telah berhasil atau malah tidak menyenangkan. Maka akan membuat suatu perbedaan terhadap bagaimana gaya komunikasi seseorang. **BAHASA** Bahasa yang kita gunakan, “versi” dari bahasa yang kita ucapkan misalnya, Aussie, atau versi bahasa inggris Amerika dan kelancaran kita dengan bahasa tersebut. Semuanya memainkan perannya dalam gaya berkomunikasi seseorang. **HUBUNGAN** Seberapa baik kita tahu tentang orang lain, dan seberapa banyak kita suka atau percaya dia begitu juga sebaliknya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana kita berkomunikasi. **KENDALA** Metode yang digunakan seseorang untuk dalam berkomunikasi (misalnya, beberapa orang membenci e-mail atau panggilan telepon) dan waktu yang kita miliki hanya tersedia untuk berinteraksi dengan metode diatas. Jenis kendala tersebut akan mempengaruhi bagaimana cara kita berkomunikasi.

Indikator Gaya Komunikasi Pimpinan Menurut Steward L. Tubb dan selvia Moss (dalam Ruliana,2014:31) dalam melakukan komunikasi, pemimpin memiliki

ciri khas masing-masing dalam memimpin organisasinya. Ada enam gaya komunikasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan. Dari enam gambaran gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan dapat disimpulkan bahwa The equalitarian style merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya seperti the structuring style, The dynamic style dan The relinquishing style bisa digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Adapun gaya komunikasi yang terakhir yaitu The controlling style dan The withdrawal style mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsung interaksi yang baik.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan Menurut Mangkunegara dalam Barus & Siregar,(2023). Robbin dalam Aziz et al., (2022) mendefenisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Faktor-Faktor Menurut Prawirosento (1999) yang mempengaruhi kinerja adalah Kinerja organisasi diukur melalui efektivitas dan efisiensi. Efektivitas mencerminkan kemampuan organisasi mencapai tujuan, sedangkan efisiensi menunjukkan pemanfaatan sumber daya secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan, meskipun belum tentu sepenuhnya efektif. Otoritas dan tanggung jawab juga menjadi elemen penting dalam memastikan kinerja organisasi berjalan sesuai harapan.

Disiplin dan inisiatif berperan besar dalam mendukung kinerja organisasi. Disiplin mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap aturan dan kesepakatan yang berlaku, yang penting untuk menjaga stabilitas kerja. Sementara itu, inisiatif melibatkan kreativitas dan ide-ide baru yang relevan dengan tujuan organisasi. Penting bagi atasan untuk memberikan apresiasi dan tanggapan positif terhadap setiap inisiatif yang diajukan.

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain Kualitas kerja karyawan,Kuantitas,ketepatan waktu,Efektifitas,Kemandirian.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan dari karyawan terkait penghargaan yang diterima, sesuatu kerja dan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan. Menurut Hasibuan, Malayu, SP. (2006) kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya (Robbins & Judge, 2003).

Menurut pendapat Indrasas mengemukakan jika kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh sebagian faktor. **Menantang secara mental** Menunjukkan karyawan lebih suka membagikan kesempatan mereka menggunakan seluruh kemampuan secara leluasa untuk menuntaskan sesuatu pekerjaan yang diberikan. **Imbalan yang adil** Karyawan berharap kebijakan organisasi dan peluang promosi pada sistem pembayaran adil serta sesuai dengan harapan. Jika upah dibayar dengan adil, yaitu sesuai dengan kondisi pekerjaan, sesuai dengan keahlian karyawan, serta sesuai dengan standar dapat terciptanya kepuasan kerja. **Kondisi kerja yang mendukung** untuk mendapat rasa nyaman karyawan selalu memperhatikan lingkungan kerja. **Rekan Kerja Yang Mendukung** Karyawan bekerja tidak selalu untuk uang ataupun imbalan materi. Sebagian besar karyawan, bekerja bertujuan memenuhi kebutuhan komunikasi sosial. Dukungan aktif dari teman kerja akan memberikan kepuasan kerja. Sikap kepemimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Indikator Kepuasan Kerja Menurut Afandi (2018) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut: **Pekerjaan** isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. **Gaji /Upah** Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil. **Promosi** Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berkaitan dengan ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karir selama bekerja. **Pengawasan** Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. **Rekan kerja** seseorang senantiasa berinteraksi dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan. Hubungan karyawan saat mereka melaksanakan pekerjaannya. Rekan kerja yang menyenangkan atau tidak dirasakan oleh karyawan.

METODOLOGI

Jenis Penelitian yang akan digunakan dalam penulisan ini ialah menggunakan Jenis Penelitian Kuantitatif dimana berlandaskan pada filsafat, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya (Sugiyono, 2011)

Penelitian ini mengambil obyek pada karyawan PT. MATAHARI DEPARTEMEN STORE JAYAPURA Dengan jumlah sampel sebanyak 138 menggunakan teknik metode slovin yang selanjutnya diolah menggunakan SPSS 22 dan AMOS 25. Metode yang digunakan dalam menganalisis data yaitu pengujian instrument dan analisis structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan variabel gaya komunikasi pimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya komunikasi pimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi bagi pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan. Uji Instrumen untuk menguji Validitas dan reliabilitas data penelitian. Data yang memenuhi unsur valid jika nilai loading factor standardized estimate ≥ 0.5 sedangkan reliable jika nilai Cronbach Alpha $> 0,70$. Uji asumsi klasik mencakup uji normalitas, heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. Uji normalitas data untuk menguji adanya sebaran data,

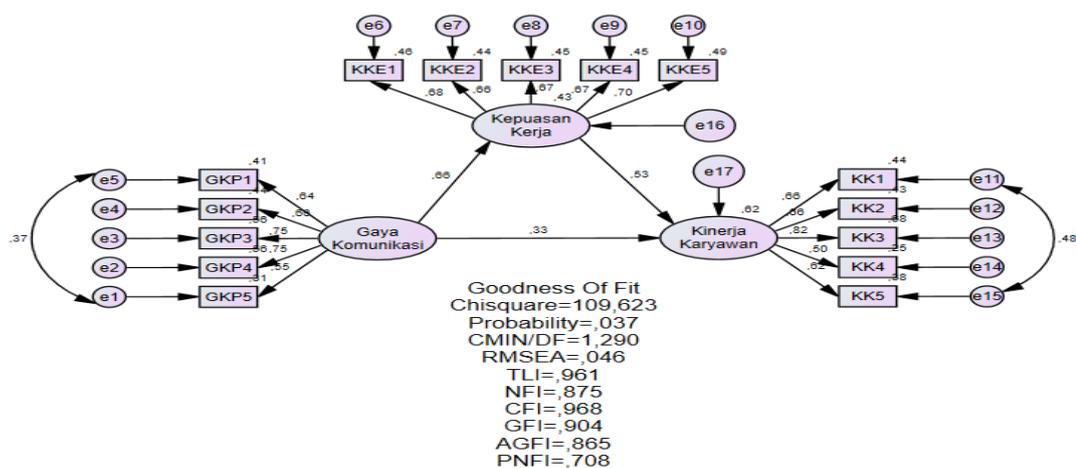
Pengujian hipotesis dengan persamaan; $Y = a + b1.x1 + b2.x2 + e$, dimana Y= Kinerja Karyawan, a=Nilai Konstanta, X1= Motivasi, X2= Kompetensi, b1,2 = Koefisien Regresi Variable X1,2, e= Error. Pengujian atas variabel motivasi dan kompetensi dikatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja, jika nilai probabilitas dari pengaruh variabel motivasi dan kompetensi lebih kecil dari 0,05.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Goodness Of Fit Model

Teknik pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang baik. Untuk mengujinya digunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan program AMOS 25

Gambar 1. Persamaan Structural Equation Modelling (SEM).



Keterangan

X1 :	Gaya Pengendalian	Y1 :	Kualitas Kerja	Z1 :	Pekerjaan
X2 :	Gaya Pelepasan	Y2 :	Kuantitas	Z2 :	Upah
X3 :	Gaya Dinamis	Y3 :	Ketepatan Waktu	Z3 :	Promosi
X4 :	Gaya Penetaan	Y4 :	Mutu	Z4 :	Pengawas
X5 :	Gaya Kesetaraan	Y5 :	Efektivitas Kemandirian	Z5 :	Rekan Kerja

1) Chi-Square

Chi-square (χ^2) adalah ukuran paling mendasar yang menunjukkan nilai kesesuaian model secara keseluruhan, jika nilai chi-square kecil akan menghasilkan nilai probabilitas yang besar (p) menunjukkan bahwa input matriks covarian antara produksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan (Ghozali, 2008).

Nilai Chi-Square dalam penelitian ini adalah 109,623 dan probabilitas 0,037 sehingga uji ketepatan model dengan berdasarkan nilai chi-square di katagorikan termasuk memiliki kesesuaian yang fit.

2) Chi-Square/Degree of Freedom

Chi-Square/Degree of Freedom (CMIN/DF) merupakan nilai yang diperoleh dari nilai chi-square dibagi dengan degree of freedom. Nilai CMIN/DF yang disyaratkan untuk menentukan ketepatan model. Nilai CMIN/DF dalam penelitian 1,290 lebih kecil dari nilai 2 sehingga dapat dikatakan nilai CMIN/DF merupakan nilai yang fit.

3) Root Mean Square Error of Approximation

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik chi-square menolak model dengan jumlah sampel besar. Nilai RMSEA kurang dari 0,05 atau 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Nilai RMSEA dalam penelitian ini adalah 0,046 kurang dari nilai 0,05 sehingga oleh karena itu uji ketepatan model dengan berdasarkan nilai RMSEA dikatagorikan termasuk fit.

4) Comparative Fit Index

Comparatif Fit Index adalah indeks yang membandingkan model yang diuji dengan null model. Besaran nilai indeks ini berkisar antara 0 sampai dengan 1,0 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat ketepatan model yang baik. Nilai penerimaan yang di rekomendasikan adalah CFI > 0,95. Dalam penelitian ini diperoleh nilai CFI 0,968 sehingga uji ketepatan model berdasarkan nilai CFI di kategorikan termasuk fit.

5) Adjusted Goodness of Fit Index

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan nilai degree of freedom untuk proposed model dengan degree of freedom untuk null hypothesis. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,90$. Nilai Adjusted Goodness of Fit dalam penelitian ini adalah 0,865 mendekati angka 0,90 sehingga uji ketepatan model berdasarkan nilai AGFI dikategorikan termasuk Marginal.

6) Goodness Of Fit Indeks

Goodness of Fit Index (GFI) adalah sebuah ukuran non statistical yang mencerminkan tingkat ketepatan model yang diperoleh dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan dengan data sebenarnya, yang mempunyai rentang antara 0 sampai dengan 1,0. Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "better fit" dan suatu model dapat dikatakan very good karena jika nilai GFI nya lebih dari atau sama dengan 0,90. Nilai Goodness of Fit Index (GFI) dalam penelitian ini adalah 0,904 sehingga model di kategorikan termasuk fit.

7) Tucker Lewis Index

Tucker Lewis Index adalah untuk menilai ketepatan model yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang sangat mendekati 1 atau lebih dari 0,95 menunjukkan yang baik (fit). Nilai Tucker Lewis Index (TLI) yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 0,961 sehingga dikategorikan termasuk fit.

Tabel 1. Hasil Goodness Of Fit

Goodness-of-fit-indices	Cut-Off-Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan Kecil	109,623	Fit
Probability	$> 0,05$	0,037	Fit
CMIN/DF	$< 2,0$	1,290	Fit
RMSEA	$< 2,0$	0,046	Fit
CFI	$> 0,95$	0,968	Fit
TLI	$> 0,95$	0,961	Fit
GFI	$> 0,90$	0,904	Fit
AGFI	$> 0,90$	0,865	Marginal

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah suatu proses untuk menguji suatu pernyataan atau teori dengan menggunakan metode statistik. Tujuan hipotesis mengambil keputusan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak sebagai parameter dari

populasi dalam penelitian. Analisis ini dilihat dari signifikansi besaran regression weight model yang dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 2. Nilai Koefisien (estimate) Pengaruh Variabel

Variabel	Estimate	S.E.	C.R	P
Gaya Komunikasi Pimpinan → Kepuasan Kerja	,921	,203	4,544	0,000
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	,531	,145	3,670	0,000
Gaya Komunikasi → Kinerja Karyawan	,455	,190	2,398	0,017

H1 : Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian berdasarkan hipotesis yang pertama terlihat pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,921 nilai standar error sebesar 0,203 dan nilai critical ratio sebesar 4,544 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Hasil dari pengujian hipotesis berdasarkan tabel diatas yaitu dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai C.R 4,544 > 1,96 dengan nilai probabilitas 0,000 < 0,05 yang berarti hipotesis 1 diterima yaitu gaya komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura.

Dapat dilihat dari tabel 4.12 bahwa besarnya pengaruh langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Pengaruh langsung variabel gaya komunikasi pimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,921.

H2 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian berdasarkan hipotesis yang kedua terlihat pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,531 nilai standar error sebesar 0,145 dan nilai critical ratio sebesar 3,670 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Hasil dari pengujian hipotesis berdasarkan tabel diatas yaitu dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai C.R 3,670 > 1,96 dengan nilai probabilitas 0,000 < 0,05 yang berarti hipotesis 2 diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura.

Dapat dilihat dari tabel 6 bahwa besarnya pengaruh langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,531.

H3 : Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan

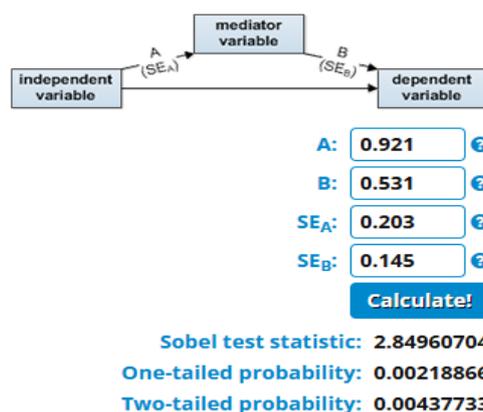
Hasil pengujian berdasarkan hipotesis yang ketiga terlihat pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0,455 nilai standar error sebesar 0,190 dan nilai critical ratio sebesar 2,398 dengan nilai probabilitas sebesar 0,017. Hasil dari pengujian hipotesis berdasarkan tabel diatas yaitu dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai C.R $2,398 > 1,96$ dengan nilai probabilitas $0,017 < 0,05$ yang berarti hipotesis 3 diterima yaitu gaya komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura.

Dapat dilihat dari tabel 6 bahwa besarnya pengaruh langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Pengaruh langsung variabel gaya komunikasi Pimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,455.

H4 : Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Gaya Komunikasi Pimpinan(X) yang diposisikan sebagai variabel independen berpengaruh signifikan Kinerja Karyawan(Y) yang diposisikan sebagai variabel dependen. Dengan signifikan pengaruh tersebut maka yang dipertanyakan adalah apakah konsep baru Kepuasan Kerja dapat berperan sebagaimana yang diharapkan untuk menjembatani kesenjangan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dari seberapa tingkat signifikan dari variabel mediasi tersebut. Hasil pengujian peran variabel mediasi terlihat pada hasil sobel test yang dihitung secara online pada <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator>

Gambar 2. Tingkat signifikan dari variabel mediasi



PEMBAHASAN

1) Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil hipotesis yang berasal dari tabel nilai koefisien (Estimate) pengaruh variabel dinyatakan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya komunikasi yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Matahari Departemen Store Jayapura. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun hubungan yang harmonis di tempat kerja.

Komunikasi yang efektif, baik secara vertikal maupun horizontal, dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sehingga karyawan merasa nyaman dan puas dengan peran yang mereka jalankan. Gaya komunikasi yang diterapkan oleh manajer atau atasan menjadi salah satu faktor penting karena berperan langsung dalam memengaruhi persepsi karyawan terhadap kejelasan tugas, hubungan kerja, dan penerimaan apresiasi.

Gaya komunikasi dinamis menjadi yang paling dominan berdasarkan analisis nilai loading factor. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas dan adaptasi dalam menyampaikan pesan dapat meningkatkan pemahaman antara karyawan dengan rekan kerja maupun atasan. Dengan gaya dinamis, karyawan merasa lebih dihargai karena ide-ide mereka diterima dan mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang terbuka dan komunikatif ini memberikan motivasi lebih kepada karyawan untuk bekerja dengan semangat yang tinggi.

Keterbukaan dalam komunikasi membantu menyelesaikan konflik dengan cepat dan mencegah kesalahpahaman yang dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa komunikasi di tempat kerja berlangsung lancar, transparan, dan bebas hambatan cenderung memiliki hubungan interpersonal yang baik. Hal ini menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sakiran, Idris, Waluyo 2022) yang menyatakan bahwa gaya komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil hipotesis yang berasal dari tabel nilai koefisien (Estimate) pengaruh variabel dinyatakan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini penting karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, rasa tanggung jawab yang besar, serta kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan lebih baik.

Karyawan yang merasa puas cenderung bekerja dengan penuh dedikasi dan loyalitas terhadap perusahaan. Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta adanya penghargaan yang layak atas upaya yang dilakukan. Kepuasan kerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, yang menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan di industri ritel.

Kepuasan kerja juga berdampak pada tingkat retensi karyawan di perusahaan. Karyawan yang puas cenderung memiliki niat untuk bertahan lebih lama di perusahaan, sehingga mengurangi tingkat turnover yang sering kali menjadi tantangan bagi bisnis ritel. Dengan demikian, menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu strategi penting untuk mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan.

Kinerja karyawan yang meningkat seiring dengan tingginya kepuasan kerja juga berdampak pada efisiensi operasional. Karyawan yang merasa dihargai akan bekerja secara lebih produktif, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, serta mampu memberikan inovasi yang relevan dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini sesuai dengan visi Matahari Departemen Store Jayapura untuk terus memberikan pengalaman belanja terbaik kepada pelanggan melalui pelayanan yang profesional dan berkualitas tinggi.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material seperti gaji atau fasilitas, tetapi juga aspek-aspek non-material seperti keadilan, pengakuan, dan peluang pengembangan karir. Karyawan yang merasa dihormati dan diberi kesempatan untuk berkembang akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Dalam hal ini, Matahari Departemen Store Jayapura perlu terus memprioritaskan program-program yang mendukung pengembangan karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mauli & Mukaram, 2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3) Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil hipotesis yang berasal dari tabel nilai koefisien (Estimate) pengaruh variabel dinyatakan bahwa hipotesis kedua (H3) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya komunikasi yang diterapkan di lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat produktivitas dan efisiensi yang dapat dicapai oleh para karyawan Matahari Departemen Store Jayapura.

Gaya komunikasi mencakup cara individu atau kelompok menyampaikan informasi, ide, atau pesan dalam suatu organisasi. Indikator gaya komunikasi, seperti gaya dinamis, persuasif, mendukung, dan lain sebagainya, berperan besar dalam membangun hubungan yang efektif antarindividu. Gaya dinamis ditemukan

menjadi indikator yang paling dominan, yang berarti bahwa kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi komunikasi yang beragam menjadi salah satu elemen penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis.

Karyawan yang bekerja di Matahari Departemen Store Jayapura dihadapkan pada dinamika interaksi yang tinggi, baik antar sesama karyawan maupun dengan pelanggan. Gaya komunikasi yang dinamis memungkinkan karyawan untuk merespons berbagai tantangan, seperti menyelesaikan konflik, memberikan layanan prima kepada pelanggan, atau bekerja sama dalam tim. Ketika gaya komunikasi karyawan berjalan dengan baik, tugas-tugas dapat terselesaikan secara lebih efisien.

Gaya komunikasi yang tepat juga memengaruhi semangat kerja dan kepuasan karyawan. Komunikasi yang bersifat mendukung, misalnya, memberikan rasa dihargai dan didengar oleh pihak manajemen maupun rekan kerja. Hal ini membantu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang karyawan lakukan. Ketika karyawan merasa lingkungan kerja karyawan nyaman secara komunikasi, hasil kerjanya juga cenderung lebih baik.

Hasil penelitian menguatkan bahwa gaya komunikasi yang diterapkan manajer dan supervisor memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Peran manajer sebagai penyambung informasi tidak hanya sebatas pemberi instruksi, tetapi juga harus mampu memotivasi dan memberikan panduan yang jelas kepada bawahannya. Pemilihan gaya komunikasi yang sesuai akan membuat informasi lebih mudah diterima dan dipahami oleh karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (JPM Tangkudung, 2021) yang menyatakan bahwa gaya komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4) Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil hipotesis yang berasal dari tabel nilai koefisien (Estimate) pengaruh variabel dinyatakan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya komunikasi yang diterapkan dalam lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Gaya komunikasi yang baik menciptakan suasana kerja yang kondusif, memperkuat hubungan antarindividu, serta meningkatkan rasa saling pengertian di antara karyawan dan manajemen.

Pentingnya kepuasan kerja sebagai mediator terlihat dari bagaimana karyawan merespons pola komunikasi yang diterapkan. Ketika gaya komunikasi diaplikasikan dengan efektif, karyawan merasa lebih dihargai dan diakui kontribusinya. Hal ini secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek emosional yang memengaruhi motivasi karyawan untuk berperforma lebih baik.

Dengan komunikasi yang dinamis, kebutuhan, aspirasi, atau masalah karyawan dapat lebih mudah diakomodasi. Kondisi ini meningkatkan rasa percaya diri dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh gaya komunikasi, tetapi juga memperkuat pengaruh tersebut terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, lebih disiplin, dan lebih produktif. Sebaliknya, gaya komunikasi yang buruk dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, bahkan memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, hubungan antara gaya komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan saling berkaitan erat.

Kesadaran akan pentingnya peran kepuasan kerja ini seharusnya menjadi perhatian bagi manajemen Matahari Departemen Store Jayapura. Perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada pola komunikasi, baik itu melalui pelatihan, penyusunan prosedur kerja yang mendukung, ataupun menciptakan budaya kerja yang terbuka. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lubis Nasution, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab IV dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM), dapat diambil kesimpulan bahwa :

- 1) Gaya komunikasi Pimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura yang artinya semakin baik gaya komunikasi yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Matahari Departemen Store Jayapura.
- 2) Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura yang artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pekerjaan sehari-hari.
- 3) Gaya komunikasi Pimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura yang artinya semakin baik gaya komunikasi yang diterapkan di lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat produktivitas dan efisiensi yang dapat dicapai oleh para karyawan Matahari Departemen Store Jayapura.

Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh secara tidak langsung antara gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan Matahari Departemen Store Jayapura yang artinya kepuasan kerja memiliki peran dalam hubungan antara gaya komunikasi terhadap kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Yang terhormat Bapak Dr. Drs. H. Fahrudin Pasolo, M.Si dan Dr. Andri Irawan, S.E., M.Si. yang sudah mau meluangkan waktu untuk membantu saya dalam menyusun skripsi saya pribadi tidak akan mampu melakukan / mengerjakan tanpa saran dan masukan dari bapak yang sabar membimbing saya hingga saat ini. Yang terhormat kepala Pt. Matahari Departemen Store Jayapura beserta karyawan yang mau menerima saya untuk melakukan penelitian saya tidak akan bisa sampai di titik ini tanpa bantuan, masukan dari kalian semua saya sangat berterima kasih.

DAFTAR PUSTAKA

- Barus, D. S., & Siregar, O. M. (2023). The Effect of Job Training and Appraisal on Employee Performance at the Medan Post Office. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia (JEAMI)*, 1(02), 65-79.
- Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep Dan Indikator (Cet. 1). Zanafa Publishing. (2018). Afandi, P.
- Prawirosentono, S. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kebijakan Kinerja Karyawan. BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, S. P. (n.d.). Perilaku Organisasi Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). Perilaku Organisasi, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Ruliana, P. (2014). Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus. Jakarta: Rajawali Press
- Saphiere, D. H., Mikk, B. K., & DeVries, B. I. (2005). *Communication Highwire: Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*. Hachette UK.
- Schuler, S.R and Jackson, E. S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3) : 207-219.