



Dampak Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan dengan Peran Mediasi Kepuasan Kerja

The Impact of Leadership Style and Internal Communication on Employee Performance with the Mediating Role of Job Satisfaction

Mercidominick Fidelius C.M. Purba^{*1}, Akhmad Oktiovani Rozikin²

¹Program Studi Manajemen, Jurusan Human Resource Management, STIE Malangkececwara

²Program Studi Manajemen, Jurusan Human Resource Management, STIE Malangkececwara

ARTICLE INFO

Article history:

Diterima 12-05-2025

Diperbaiki 13-08-2025

Disetujui 20-11-2025

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan,
Komunikasi Internal,
Kepuasan Kerja, Kinerja
Karyawan, Manajemen
Sumber Daya Manusia,
Analisis Jalur

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Masalah utama yang dikaji adalah rendahnya produktivitas tenaga kerja, yang diperkirakan disebabkan oleh kepemimpinan yang kurang efektif serta komunikasi organisasi yang belum optimal. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan analisis jalur, studi ini memetakan hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel utama. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan kepada karyawan sebuah perusahaan industri, lalu dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik untuk memperoleh hasil yang valid. Temuan dari penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi internal tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dalam hal ini berfungsi sebagai penghubung psikologis antara praktik manajerial dan hasil kerja individu. Implikasi praktis dari studi ini menekankan pentingnya strategi kepemimpinan yang adaptif dan komunikasi yang terbuka untuk memperkuat pengelolaan SDM secara menyeluruh.

ABSTRACT

This study examines how leadership style and internal communication influence employee performance, with job satisfaction acting as a mediating factor. The research addresses concerns over low employee productivity, which is suspected to stem from ineffective leadership and poor communication practices within organizations. Applying a quantitative approach and path analysis, the study explores both direct and indirect connections among key variables. Data were gathered through structured questionnaires administered to employees at an industrial company and analyzed using statistical tools to ensure data accuracy. Findings suggest that leadership style and internal communication significantly affect employee performance both directly and indirectly by improving job satisfaction. In this model, job satisfaction serves as a psychological connector between managerial actions and individual outcomes. The study offers practical insights for corporate decision-makers, emphasizing the need for more responsive leadership and effective internal communication to optimize human resource management.

Keywords:

Leadership Style, Internal
Communication, Job
Satisfaction, Employee
Performance, Human
Resource Management, Path
Analysis

1. Pendahuluan (Heading level 1)

Dalam konteks perkembangan industri modern yang sarat dengan distrupsi teknologi serta dinamika organisasi yang semakin kompleks, performa individu di lingkungan kerja memegang peran krusial dalam menentukan kapasitas bersaing dan

kesinambungan operasional suatu entitas. Transformasi digital yang cepat telah mendorong organisasi untuk beradaptasi tidak hanya secara struktural, tetapi juga dalam hal strategi manajemen sumber daya manusia. Dalam situasi ini, konteks studi individu menjadi elemen strategis yang patut untuk diperhatikan, terutama karena produktivitas,

inovasi, dan efisiensi organisasi sangat bergantung pada kinerja personal yang konsisten dan berkualitas. Lebih jauh, kemampuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang sangat ditentukan oleh sejauh mana individu di dalamnya menyesuaikan diri dengan perubahan, mengembangkan kompetensi baru, dan menunjukkan komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu dinamika kinerja individu tidak hanya relevan dalam tataran operasional sehari-hari, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam perencanaan keberlanjutan organisasi di tengah tantangan global yang terus berkembang [1].

Dalam konteks sektor industri, tekanan globalisasi dan digitalisasi menuntut organisasi untuk lebih adaptif dalam mengelola sumber daya manusianya secara strategis dan terintegrasi [2], [3]. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, yang sebagian besar dipicu oleh faktor internal seperti gaya kepemimpinan yang kurang adaptif dan komunikasi internal yang tidak efektif [4], [5]. Gaya kepemimpinan yang tidak selaras dengan dinamika organisasi dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sementara komunikasi yang buruk dapat meningkatkan ketidakjelasan tujuan dan konflik peran dalam organisasi [6], [7].

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh antara variabel internal organisasi dengan kinerja karyawan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi kerja yang mendukung, kepemimpinan partisipatif, dan alur komunikasi yang jelas berkontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan [8]. Temuan serupa menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif dengan sistem komunikasi yang terbuka memiliki korelasi positif terhadap kinerja individu [9].

Dalam konteks ini, integrasi antara gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan kepuasan kerja menjadi landasan bagi pendekatan secara holistik. Studi menunjukkan bahwa pendekatan mediasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat membantu menjelaskan dinamika hubungan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi internal secara lebih komprehensif [10]. Sebagai kerangka konseptual, penelitian ini mengacu pada teori kepemimpinan transformasional

dan transaksional [11] teori komunikasi organisasi yang digunakan oleh Men, pendekatan dua faktor Herzberg dalam kepuasan kerja, serta model tiga dimensi Mangkuprawira. Penelitian sebelumnya memang telah mengeksplorasi sebagian dari hubungan antar variabel tersebut, namun masih terdapat kesenjangan eksplisit hubungan kausal dan pendekatan kuantitatif berbasis data riil, khususnya dalam konteks organisasi industri dan manufaktur [12].

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kepuasan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis), di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan dan diolah menggunakan perangkat lunak statistik untuk menguji validitas dan reliabilitas hasil. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam merumuskan kebijakan SDM berbasis bukti yang relevan dan kontekstual di sektor industri nasional [13], [14]

2. Metode Penelitian

Bagian metode dalam penelitian ini memuat serangkaian prosedur sistematis yang digunakan peneliti untuk merespon permasalahan penelitian dan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan. Secara umum, bagian ini meliputi pemulihan pendekatan dan jenis penelitian, identifikasi populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan. Seluruh uraian mengenai metode disusun secara terstruktur ke dalam beberapa subbagian agar memudahkan pembaca dalam memahami langkah – langkah penelitian yang dilakukan.

2.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab – akibat antara dua atau lebih variabel. Penelitian ini menelusuri pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan analitis yang digunakan dalam studi ini yaitu analisis jalur dengan memanfaatkan kerangka *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui

bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Pemilihan metode ini dilatarbelakangi oleh kemampuannya dalam mengolah model konseptual yang bersifat kompleks, khususnya yang mencakup banyak variabel laten beserta indikator-indikatornya. Selain itu, PLS-SEM juga memungkinkan eksplorasi hubungan kausal yang melibatkan efek mediasi dan moderasi secara terpadu, sehingga sangat tepat digunakan dalam penelitian yang memerlukan pemahaman mendalam terhadap hubungan antar variabel dalam sistem yang saling berkaitan. [15]. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan teori transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, yang menekankan pentingnya pengaruh motivasional serta sistem penghargaan dalam kepemimpinan [16], [17]. Komunikasi internal didasarkan pada teori komunikasi organisasi Robbins, yang menekankan dimensi kejelasan, keterbukaan, dan efektivitas pesan [18], [19]. Variabel kepuasan kerja merujuk pada Teori Dua Faktor Herzberg, yang membedakan antara faktor pemenuh (motivator) dan faktor pemelihara (hygiene) dalam menentukan kepuasan karyawan [20], [21]. Sementara itu, kinerja karyawan diukur berdasarkan konsep oleh Mangkunegara yang menitikberatkan pada akurasi waktu, kualitas hasil kerja, tanggung jawab, dan disiplin [22], [23].

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari berbagai sektor industri di Indonesia. Cakupan ini dipilih untuk meningkatkan generalitas hasil di tingkat nasional, sebagaimana juga disarankan dalam studi yang melibatkan dimensi kerja lintas sektor (Kawisana, 2024).

Sampel dipilih menggunakan metode purposive sampling, yang memungkinkan peneliti memilih responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti lama kerja minimal satu tahun. Selain itu, digunakan juga pendekatan quota sampling dan stratified random sampling untuk memastikan distribusi wilayah dan sektor industri yang proporsional.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada panduan (Hair G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M., 2021), yang menyatakan bahwa jumlah minimum sampel sebaiknya lima hingga sepuluh kali jumlah indikator. Dengan total 21 indikator, maka jumlah minimum responden yang ideal adalah 105 hingga 210 responden, dengan anjuran jumlah maksimal

atau bahkan melebihi untuk mendukung validitas model struktural (D. A. Putri, 2023).

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan skala Likert lima poin. Skala ini memberikan rentang penilaian dari angka 1 yang menunjukkan respon "sangat tidak setuju" hingga angka 5 yang merepresentasikan "sangat setuju". Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui platform digital seperti Google Forms, serta disebarluaskan melalui jaringan profesional. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh responden secara luas dan efisien, sebagaimana telah diterapkan pada penelitian-penelitian sebelumnya [24], [25].

Instrumen kuesioner mencakup beberapa indikator yang dikembangkan dari teori dan temuan empiris terdahulu. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dirumuskan berdasarkan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional dari Bass & Avolio, yang telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai [26]. Dimensi transformasional meliputi kemampuan dalam memotivasi, menyampaikan visi yang jelas, memberi perhatian individual kepada anggota tim, serta mendorong inovasi. Sementara itu, aspek transaksional mencakup praktik pemberian penghargaan serta penerapan aturan yang konsisten [16], [17], [27].

Variabel Komunikasi Internal (X2) diukur dengan mengacu pada dimensi kejelasan pesan, keterbukaan informasi, dan efektivitas komunikasi sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dalam [28]. Komunikasi yang terbuka dan efektif diketahui berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan dan produktivitas kerja [19], [24], [29].

Sementara itu, Kepuasan Kerja (Z) didasarkan pada kerangka kerja Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg. Teori ini membagi faktor-faktor kepuasan ke dalam dua kategori utama: faktor motivator seperti peluang pengembangan karier dan penghargaan, serta faktor *hygiene* seperti kompensasi dan kondisi lingkungan kerja [20]. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang penting dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja [21], [27], [30].

Adapun variabel Kinerja Karyawan (Y) diukur dengan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Mangkunegara, yang mencakup indikator ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, tanggung jawab terhadap tugas, serta kedisiplinan [22]. Temuan [23] turut menguatkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan dan komunikasi internal, yang dalam hal ini dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja.

2.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang menawarkan fleksibilitas dalam mengevaluasi dua komponen utama secara simultan, yakni model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk menilai hubungan antar variabel laten sekaligus menguji validitas serta reliabilitas indikator dalam satu rangkaian analisis terpadu. Pendekatan ini memberikan gambaran yang utuh mengenai struktur konseptual yang dibangun dalam penelitian, serta sangat ideal untuk model yang bersifat kompleks dan melibatkan indikator reflektif tanpa mensyaratkan asumsi distribusi normal [15].

Pada tahap evaluasi model pengukuran, validitas konvergen ditentukan melalui tiga indikator utama, yaitu nilai *loading factor*, nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability* (CR). Selanjutnya, validitas diskriminan dinilai dengan menggunakan pendekatan Fornell-Larcker, nilai cross-loadings, serta rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT), yang memberikan informasi sejauh mana konstruk saling membedakan satu sama lain secara empiris. Sementara itu, reliabilitas internal diuji dengan menghitung nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), guna memastikan konsistensi internal antar item dalam setiap konstruk.

Pada tahap pengujian inner model, terdapat beberapa indikator utama yang dianalisis. Pertama, nilai R-square (R^2) digunakan untuk mengukur kontribusi konstruk independen dalam menjelaskan variasi konstruk dependen. Kedua, koefisien jalur (*path coefficients*) dievaluasi menggunakan teknik bootstrapping untuk menentukan signifikansi statistik dari hubungan antar variabel [28]. Ketiga, dilakukan uji mediasi guna mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening,

termasuk mengidentifikasi efek langsung, efek tidak langsung, dan total effect dalam kerangka model struktural. Proses ini juga memanfaatkan metode bootstrapping untuk meningkatkan keakuratan pengujian [31].

Secara keseluruhan, pemanfaatan PLS-SEM dalam penelitian ini dianggap tepat karena mampu mengakomodasi kompleksitas model serta ketidakterpenuhan asumsi statistik klasik, sekaligus memberikan keandalan tinggi dalam menguji keterkaitan antar variabel teoritis [15].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Evaluasi Outer Model

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, seluruh konstruk dalam model penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang tinggi, yakni melebihi 0,8 (Tabel 3). Temuan ini mengindikasikan bahwa konsistensi internal antar indikator dalam masing-masing konstruk tergolong sangat baik dan dapat diandalkan. Selain itu, nilai Composite Reliability (CR) dari semua konstruk juga tercatat di atas angka 0,86 (Tabel 3), memperkuat keyakinan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki tingkat reliabilitas gabungan yang tinggi dan stabil. Di sisi lain, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk juga melebihi ambang batas minimal 0,5 (Tabel 2), yang berarti bahwa lebih dari separuh varians indikator-indikator dalam konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Ketiga indikator ini Cronbach's Alpha, CR, dan AVE merupakan parameter utama dalam menilai reliabilitas dan validitas konvergen dalam pemodelan struktural. Dengan memenuhi ketiga kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen dalam model ini telah terpenuhi secara meyakinkan [15].

Meskipun sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,7, terdapat beberapa indikator dalam konstruk Gaya Kepemimpinan yang menunjukkan nilai sedikit di bawah ambang ideal, yaitu antara 0,6 hingga 0,7. Contohnya adalah indikator X16 dengan nilai loading sebesar 0,699 dan X17 sebesar 0,654 (Tabel 1). Menurut panduan yang diberikan oleh [15], nilai loading dalam rentang tersebut masih dapat dianggap memadai selama konstruk secara keseluruhan tetap memiliki reliabilitas yang kuat dan indikator yang bersangkutan memiliki relevansi teoretis yang jelas. Dalam konteks ini, nilai AVE dari konstruk Gaya

Kepemimpinan mencapai 0,585 dan nilai CR mencapai 0,907 (Tabel 2 dan Tabel 3), yang mengindikasikan bahwa kualitas konstruk tetap tinggi. Oleh karena itu, indikator X16 dan X17 tetap dipertahankan karena kontribusinya terhadap konstruk secara teoritis dan statistik masih signifikan.

Selanjutnya, hasil pengujian cross loading memperlihatkan bahwa sebagian besar indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya, yang mengindikasikan terpenuhinya aspek validitas diskriminan (Tabel 1). Walaupun indikator X16 dan X17 memiliki nilai loading yang relatif tidak terlalu jauh terhadap konstruk lain, nilai loading utama keduanya masih berada di atas 0,6. Kondisi ini menunjukkan bahwa kedua indikator masih memenuhi syarat minimum dan tidak memberikan dampak negatif signifikan terhadap struktur reliabilitas secara keseluruhan. Menghapus indikator-indikator tersebut berpotensi menurunkan nilai AVE atau CR dari konstruk Gaya Kepemimpinan, sehingga keputusan eliminasi perlu dilakukan dengan sangat hati-hati dan mempertimbangkan aspek teoritis secara menyeluruh [15].

Uji validitas diskriminan juga dilakukan dengan menggunakan pendekatan Fornell-Larcker Criterion. Hasil analisis menunjukkan bahwa akar kuadrat dari nilai AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Tabel 4). Hal ini mempertegas bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan konstruk lain. Dengan demikian, validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker telah terpenuhi dengan baik [15].

Sebagai pelengkap, validitas diskriminan juga diuji melalui pendekatan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Sebagian besar pasangan konstruk menunjukkan nilai HTMT di bawah ambang batas 0,90, menandakan keterpisahan konstruk yang cukup kuat (Tabel 5). Namun, terdapat satu pasangan konstruk, yaitu antara Kepuasan Kerja dan Komunikasi Internal, yang memiliki nilai HTMT sebesar 0,914, sedikit melampaui batas yang disarankan. Meskipun demikian, nilai yang sedikit melebihi ambang ini belum dapat diartikan sebagai kegagalan validitas diskriminan secara keseluruhan. Apabila kedua konstruk tersebut secara teoritis

didefinisikan secara berbeda dengan jelas dan indikatornya disusun berdasarkan konsep yang solid, maka nilai HTMT yang tinggi dapat dijustifikasi sebagai cerminan dari hubungan konseptual yang erat antara kedua konstruk tersebut [15]. Dengan demikian, tidak terdapat keharusan untuk menggabungkan atau menghapus konstruk, selama dasar teoretisnya tetap kuat dan konsisten.

Tabel 1

Konstruk	Indikator	Loading
Gaya Kepemimpinan (X1)	GK 11	0.686
	GK 12	0.851
	GK 13	0.848
	GK 14	0.853
	GK 15	0.734
	GK 16	0.699
	GK 17	0.654
Kepuasan Kerja (Z)	Zind 1	0.841
	Zind 2	0.810
	Zind 3	0.728
	Zind 4	0.722
	Zind 5	0.793
Kinerja Karyawan (Y)	Yind 1	0.795
	Yind 2	0.853
	Yind 3	0.839
	Yind 4	0.859
Komunikasi Internal (X2)	KI 21	0.807
	KI 22	0.745
	KI 23	0.777
	KI 24	0.863
	KI 25	0.763

Tabel 2

Konstruk	AVE	Kriteria ≥ 0.50
Gaya Kepemimpinan	0.585	Valid
Kepuasan Kerja	0.609	Valid
Kinerja Karyawan	0.700	Valid
Komunikasi Internal	0.627	Valid

Tabel 3

Konstruk	Cronbach's α	Composite Reliability (CR)	Kriteria ≥ 0.70
Gaya Kepemimpinan	0.880	0.907	Memenuhi
Kepuasan Kerja	0.838	0.886	Memenuhi
Kinerja Karyawan	0.858	0.903	Memenuhi
Komunikasi Internal	0.852	0.894	Memenuhi

Tabel 4

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kom. Internal
Gaya Kepemimpinan	0.765	0.597	0.482	0.649
Kepuasan kerja	0.597	0.780	0.508	0.777
Kinerja Karyawan	0.482	0.508	0.837	0.464
Kom. Internal	0.649	0.777	0.464	0.792

Tabel 5

	Gaya Kep.	Kepuasan Kerja	Kinerja Kary.	Kom. Internal
Gaya Kep.	—	0.688	0.524	0.747
Kepuasan Kerja	0.688	—	0.589	0.914
Kinerja Kary.	0.524	0.589	—	0.518
Kom. Internal	0.747	0.914	0.518	—

3.2 Evaluasi Inner Model

Berdasarkan analisis terhadap inner model dalam pendekatan PLS-SEM, diperoleh sejumlah temuan krusial yang menjadi titik berat dalam pembahasan Bab 4. Temuan pertama menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran yang signifikan, baik dalam memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Nilai koefisien jalur dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar $\beta = 0,263$; $p = 0,005$ mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan cenderung diikuti oleh peningkatan dalam performa kerja karyawan (Tabel 6). Selain itu, gaya kepemimpinan juga berdampak positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai $\beta = 0,160$; $p = 0,018$, sedangkan kepuasan kerja sendiri terbukti turut berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan dengan koefisien $\beta = 0,309$; $p = 0,032$ (Tabel 6). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai penggerak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Temuan ini mengafirmasi pentingnya penerapan nilai-nilai kepemimpinan transformasional, partisipatif, maupun servant leadership dalam membentuk lingkungan organisasi yang mendukung [15].

Temuan kedua menyoroti kuatnya pengaruh komunikasi internal sebagai determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien yang sangat tinggi, yaitu $\beta = 0,673$; $p < 0,001$ (lihat Tabel 6), yang mencerminkan bahwa efektivitas komunikasi baik dalam aspek aksesibilitas informasi, keterbukaan dalam relasi atasan dan bawahan, hingga keberadaan sistem umpan balik berperan penting dalam membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan. Kendati demikian, komunikasi internal tidak menunjukkan pengaruh langsung yang bermakna terhadap kinerja karyawan, sebagaimana terlihat pada nilai $\beta = 0,053$; $p = 0,741$ (Tabel 6). Fakta ini menunjukkan bahwa komunikasi internal lebih berfungsi sebagai faktor mediasi yang bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, komunikasi yang baik menciptakan kondisi psikologis yang mendukung, yang pada akhirnya memfasilitasi pencapaian kinerja optimal oleh karyawan secara tidak langsung.

Dari sisi daya prediktif model, nilai koefisien determinasi (R-Square) untuk konstruk kepuasan kerja tercatat sebesar 0,619, yang menurut klasifikasi beberapa peneliti tergolong dalam kategori substantial (Tabel 7). Ini berarti bahwa lebih dari 61 % variabilitas dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi gaya kepemimpinan dan komunikasi internal. Sementara itu, nilai R-Square untuk kinerja karyawan mencapai 0,308, yang berada dalam kategori moderate, menunjukkan bahwa sekitar 30 % variasi dalam kinerja dipengaruhi oleh variabel-variabel dalam model ini, termasuk kepuasan kerja (Tabel 7). Hasil ini menyiratkan adanya peluang bagi studi mendatang untuk memperluas model dengan memasukkan variabel tambahan seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, atau dukungan teknologi guna meningkatkan daya jelajah model terhadap prediksi kinerja karyawan.

Tabel 6

Relasi	Original Sample (O)	T-Statistik	P-value	Keputusan
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,160	2,362	0,018	Signifikan ($p < 0,05$)
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,263	2,803	0,005	Signifikan ($p < 0,05$)
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,309	2,151	0,032	Signifikan ($p < 0,05$)
Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja	0,673	10,329	0,000	Signifikan ($p < 0,05$)
Komunikasi Internal → Kinerja Karyawan	0,053	0,331	0,741	Tidak Signifikan

Tabel 7

Endogen Variabel	R-Square (O)	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0,619	61,9 % varian dijelaskan model
Kinerja Karyawan	0,308	30,8 % varian dijelaskan model

Secara keseluruhan, hasil evaluasi inner model menggarisbawahi pentingnya komitmen organisasi dalam membangun gaya kepemimpinan yang visioner serta sistem komunikasi internal yang solid. Kedua aspek ini berkontribusi secara sinergis dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja karyawan. Pada akhirnya, strategi tersebut diyakini mampu mendorong produktivitas yang berkelanjutan serta memperkuat posisi kompetitif organisasi dalam jangka panjang.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi internal merupakan dua komponen krusial yang memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Keduanya berpengaruh tidak hanya

secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Gaya kepemimpinan terbukti berdampak signifikan terhadap kinerja, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat pengaruh positif terhadap performa individu di tempat kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang transformatif, partisipatif, maupun berorientasi pada pelayanan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan motivasi, rasa memiliki, serta sinergi antaranggota tim. Sementara itu, komunikasi internal terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, meskipun tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja. Meski demikian, keberadaan sistem komunikasi yang terbuka dan responsif tetap menjadi fondasi penting dalam membangun suasana kerja yang sehat secara psikologis dan konstruktif secara fungsional.

Model struktural yang dikembangkan dalam studi ini menunjukkan kemampuan prediktif yang cukup baik, khususnya terhadap konstruk kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai R-Square dalam kategori substansial. Namun, model ini masih memiliki keterbatasan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan secara menyeluruh, dengan nilai prediktif yang tergolong moderat. Selain itu, validitas dan reliabilitas konstruk telah dikonfirmasi melalui berbagai uji statistik, termasuk Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE, dan Fornell-Larcker Criterion. Meskipun demikian, hasil pengujian discriminant validity melalui HTMT menunjukkan nilai yang sedikit melampaui ambang batas, khususnya antara konstruk kepuasan kerja dan komunikasi internal. Nilai tersebut masih dapat diterima mengingat kedekatan konseptual antara kedua konstruk, yang meski saling terkait, tetap memiliki perbedaan mendasar dalam definisinya.

Adapun keterbatasan dari penelitian ini terletak pada keterbatasan jumlah konstruk yang dimasukkan dalam model. Variabel-variabel lain seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, serta dukungan teknologi yang juga memiliki potensi memengaruhi kinerja belum tercakup dalam analisis. Di samping itu, desain penelitian yang bersifat cross-sectional membatasi kemampuan untuk menangkap dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan model dengan memasukkan variabel-variabel tambahan yang relevan, serta

mempertimbangkan penggunaan pendekatan longitudinal untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan kausal antarvariabel. Integrasi metode kualitatif juga dapat memperkaya wawasan mengenai bagaimana kepemimpinan dan komunikasi internal memengaruhi perilaku serta persepsi karyawan dalam konteks organisasi yang kompleks dan dinamis.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan implementasi sistem komunikasi internal yang efektif bukan hanya menjadi kebutuhan manajerial, melainkan juga strategi fundamental dalam membentuk kepuasan kerja yang tinggi dan mendorong peningkatan kinerja. Langkah tersebut diyakini mampu memperkuat daya saing organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan terus berubah.

Referensi

- [1] M. Anshari, M. Syafrudin, and N. L. Fitriyani, "Fourth industrial revolution between knowledge management and digital humanities," *Information*, vol. 13, no. 6, 2022, [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2078-2489/13/6/292>
- [2] R. Rajab and M. Alnoukari, "DevOps integration with capability model maturity integration: A systematic mapping review," *IEEE Access*, 2025, [Online]. Available: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10890969>
- [3] B. Guerrero, J. Mula, and R. Poler, "Sustainable optimisation approaches for production planning and control to evolve towards industry 5.0," *Int. J. Prod. Res.*, 2025, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2507794>
- [4] M. A. Shabur, A. Shahriar, and M. Ara, "From automation to collaboration: Exploring the impact of industry 5.0 on sustainable manufacturing," *Discov. Sustain.*, 2025, [Online]. Available: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01201-0>
- [5] H. São Mamede and F. Branco, "The relationship between digital transformation and digital literacy explanatory model," *F1000Research*, vol. 13, 2025, [Online]. Available: <https://f1000research.com/articles/13-253>
- [6] C. Öztürk, "Digitalization as a catalyst for social

- sustainability in supply chains,” *Environ. Dev. Sustain.*, 2025, [Online]. Available: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-025-06011-y>
- [7] P. Godliauskas and D. Šmite, “The well-being of software engineers: a systematic literature review and a theory,” *Empir. Softw. Eng.*, 2025, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1007/s10664-024-10543-8>
- [8] S. Werbińska-Wojciechowska and K. Winiarska, “Maintenance performance in the age of Industry 4.0,” *Sensors*, vol. 23, no. 3, 2023, [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/1424-8220/23/3/1409>
- [9] R. Pant, R. Singh, and A. Gehlot, “A systematic review of emerging industry 5.0 technologies,” *Oper. Res. Forum*, 2025, [Online]. Available: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43069-025-00427-y>
- [10] T. Nguyen and A. Elbanna, “Understanding human-AI augmentation in the workplace: A review and a future research agenda,” *Inf. Syst. Front.*, 2025, [Online]. Available: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-025-10591-5>
- [11] E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, 2010.
- [12] F. Dahalan, N. Alias, and M. S. N. Shaharom, “Gamification and game based learning for vocational education and training: A systematic literature review,” *Educ. Inf. Technol.*, vol. 29, 2024, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11548-w>
- [13] M. J. Jerez-Jerez, “A study of employee attitudes towards AI, its effect on sustainable development goals and non-financial performance in independent hotels,” *Int. J. Hosp. Manag.*, 2025, [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431924002998>
- [14] T. Ramayah, S. Yubo, L. Hongmei, Z. Yifan, and W. Wenhui, “Analysing the current status, hotspots, and future trends of technology management,” *Heliyon*, vol. 9, no. 12, 2023, [Online]. Available: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)07130-X](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)07130-X)
- [15] J. F. . H. Hair G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M., *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2021.
- [16] H. . S. Ismail R., “The effect of transformational leadership style on employee performance through work motivation,” *Indones. J. Bus. Adm.*, vol. 11, no. 3, pp. 234–247, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.upi.edu/index.php/ijba/article/view/33231>
- [17] A. S. . A. Supriyanto N. F. R., “The influence of leadership style and work motivation on employee performance through job satisfaction,” *Am. J. Humanit. Soc. Sci. Res.*, vol. 4, no. 3, pp. 355–362, 2021, [Online]. Available: https://www.theajhssr.com/V-4_3/THEAJHSSR_PP0430355362.pdf
- [18] N. D. . K. Putri A., “The effect of internal communication and leadership on employee performance mediated by job satisfaction,” *J. Ilmu Komun.*, vol. 21, no. 2, pp. 175–192, 2023, [Online]. Available: <https://jurnal.komunikasiindonesia.org/index.php/jki/article/view/221>
- [19] E. . S. Fitriani H., “Organizational communication effectiveness in increasing employee performance,” *Int. J. Soc. Sci.*, vol. 10, no. 4, pp. 103–118, 2022.
- [20] B. Setiaji, “Exploring the Mediating Effect of Job Satisfaction of Teacher Salary and Loyalty on Teacher Performance,” *J. Lifestyle SDGs Rev.*, vol. 5, no. 1, pp. 112–124, 2025, [Online]. Available: <https://www.sdgsreview.org/LifestyleJournal/article/view/4322>
- [21] M. . H. Tampubolon R., “Role of organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction,” *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci.*, vol. 8, no. 3, pp. 55–68, 2019, [Online]. Available: <https://www.academia.edu/download/72583121/456.pdf>
- [22] A. R. . D. Pudyaningsih J., “The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance,” *Manag. Sci. Lett.*, vol. 10, no. 12, pp. 2851–2858, 2020, [Online]. Available: <https://pdfs.semanticscholar.org/69d3/6482a8e126e6763b367d7f55ebd3d51c98ee.pdf>
- [23] W. A. . S. Wibowo E. S. P., “Employee performance at the North Bekasi Pratama Tax Office is influenced by leadership and communication through job satisfaction,” *J. Islam. Soc. Sci.*, vol. 5, no. 1, pp. 70–83, 2025,

- [Online]. Available: <https://jurnal.madaniconnection.id/index.php/jiss/article/view/60>
- [24] S. . P. Kemala B.; Subagja, I. K., "Communication and performance through job satisfaction," *IJEBSR*, vol. 3, no. 2, pp. 142–158, 2023.
- [25] Y. . M. Markiz S.; Wirawan, I. D., "Leadership, communication, and job satisfaction in construction," *Russ. J. Econ. Manag.*, vol. 11, no. 3, pp. 143–157, 2017.
- [26] R. . N. Yuliana H., "Leadership style and job satisfaction: A mediating analysis using path analysis," *Asia Pacific Manag. Rev.*, vol. 28, no. 1, pp. 82–95, 2023, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.12.003>
- [27] H. . S. Susilo I. K., "The effect of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable," *Int. J. Multidiscip. Res.*, vol. 10, no. 3, pp. 211–224, 2022, [Online]. Available: https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/20240729170548_A-22-47.1.pdf
- [28] D. A. Putri, "PLS-SEM application in public sector HR," *J. Quant. Soc. Sci.*, vol. 8, no. 1, pp. 49–63, 2023.
- [29] R. N. Zahara, "Robbins' communication theory and its impact on productivity," *J. Ilmu Manaj. Terap.*, vol. 5, no. 2, pp. 119–130, 2023.
- [30] R. A. Putri, "Leadership style and interpersonal communication of employee satisfaction and its effect on the employee performance," *J. Pendidik. Bisnis dan Manaj.*, vol. 8, no. 1, pp. 40–55, 2018, [Online]. Available: <https://pdfs.semanticscholar.org/3bac/e7e3ddf67db452bc0e5d532f378c061af9b9.pdf>
- [31] D. . M. Noviantoro S., "Communication and performance through discipline," *Account. Financ. Horizons*, vol. 6, no. 2, pp. 225–240, 2022.