

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya agar dapat memberikan manfaat bagi organisasi serta individu yang terlibat (Ramadhan & Wahjono, 2022). Hal ini mencerminkan bagaimana manajemen tidak hanya berfungsi sebagai kerangka kerja teknis, tetapi juga sebagai proses yang melibatkan unsur kreativitas dan adaptasi dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan strategi. Gesi *et al.*, (2019) mengungkapkan bahwasanya manajemen dapat dipahami sebagai proses pengaturan yang dilaksanakan oleh individu atau organisasi guna meraih target bersama melalui kerja sama dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Proses ini tidak hanya melibatkan aspek teknis, tetapi juga memerlukan komunikasi yang efektif antar anggota untuk menciptakan sinergi dan meningkatkan produktivitas.

Selain itu, Husaini & Fitria (2019) menjelaskan bahwa manajemen ialah mekanisme pengelolaan serta pemanfaatan sumber daya yang melibatkan kerja sama antar anggota organisasi dengan tujuan mencapai hasil yang efisien dan efektif. Efektivitas manajemen sangat bergantung pada kemampuan komunikasi antar anggota tim serta motivasi yang diberikan kepada karyawan untuk mendorong keterlibatan aktif dan pencapaian tujuan. Komunikasi adalah elemen penting dalam manajemen yang berperan sebagai penghubung antara individu dan proses organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang jelas dan tepat antara anggota organisasi, sehingga meningkatkan pemahaman dan koordinasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Suparyanto & Rosad (2020) , Komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta mempermudah penyelesaian berbagai tantangan yang timbul. Lebih dari

sekadar sarana pertukaran informasi, komunikasi turut berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, komunikasi yang baik memiliki peran krusial dalam menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan. Dengan penyampaian informasi yang jelas, karyawan akan merasa lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Komunikasi yang efektif juga membantu membangun hubungan positif antara pimpinan dan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja dan produktivitas tim.

Motivasi ialah suatu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut (Hasibuan dalam Pristyadi & Edy Santoso, 2019), motivasi ialah dorongan internal yang membuat individu bersedia guna mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks manajemen, motivasi sangat penting karena dapat menentukan sejauh mana karyawan berkomitmen terhadap tugas-tugas yang diberikan. Motivasi yang besar hendak mendorong pegawai supaya bekerja dengan giat, sementara motivasi yang kecil bisa mengakibatkan penurunan kinerja serta produktivitas. Motivasi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk komunikasi, lingkungan kerja, dan kebijakan penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari tindakan dan kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap tujuan organisasi. Menurut Rivai & Sagala (2019), kinerja karyawan diukur berdasarkan sejauh mana karyawan berhasil melaksanakan tugas sejalan dengan standar yang sudah ditentukan. Performa yang optimal dapat diraih dengan kombinasi komunikasi yang efektif, motivasi yang kuat, dan kepuasan kerja yang memadai. Performa pegawai diakibatkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah motivasi dan komunikasi. Karyawan yang menerima arahan yang jelas melalui komunikasi yang baik, serta yang termotivasi secara intrinsik dan ekstrinsik, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Maka dari itu, manajemen harus menyadari aspek-aspek ini dalam mengelola sdm agar dapat mencapai perolehan yang maksimal.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator diantara komunikasi, motivasi, serta kinerja karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif yang

dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karir. Menurut Robbins (2020), pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung mempunyai kinerja yang lebih baik dikarenakan karyawan dirasa termotivasi serta terlibat secara emosional dalam tugas yang karyawan kerjakan. Kepuasan kerja juga bisa dioptimalkan dengan komunikasi yang efektif dan motivasi yang tepat. Ketika karyawan merasa bahwa informasi yang karyawan terima jelas dan bahwa kontribusi karyawan dihargai, karyawan lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang mengaitkan motivasi dan komunikasi dengan performa pegawai. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih baik, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan lebih efisien.

Berdasarkan literatur di atas, bisa diambil kesimpulan bahwasanya komunikasi dan motivasi mempunyai kaitan langsung pada performa karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Komunikasi yang efektif memfasilitasi penyampaian informasi yang jelas dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik. Saat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu komponen paling krusial pada perusahaan ataupun organisasi. Tanpa SDM yang berkualitas, operasional perusahaan tidak akan dapat berjalan secara efisien dan efektif. SDM berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi. Maka dari itu, pengelolaan SDM yang strategis dan terstruktur sangat diperlukan agar organisasi dapat berfungsi secara optimal dan responsif terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan eksternal (Iswandi, 2021).

SDM tidak hanya sekadar aset yang mendukung operasional, tetapi juga berperan sebagai katalis utama dalam mencapai pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. SDM yang berkinerja tinggi akan mendukung keberlanjutan dan

pertumbuhan organisasi, utamanya saat menghadapi kompetisi yang ketat. Produktivitas dan efisiensi SDM sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola aspek komunikasi dan motivasi yang diberikan kepada para karyawan (Simbolon *et al.*, 2021). Lebih jauh lagi, SDM mencakup seluruh individu yang terlibat dalam aktivitas organisasi, mulai dari manajerial hingga operasional. Pengelolaan SDM tidak hanya tentang mengelola individu, tetapi juga mencakup metode yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, termasuk melalui komunikasi yang efektif dan motivasi yang kuat. Komunikasi berperan penting dalam menciptakan kejelasan tugas dan tujuan, sementara motivasi menjadi dorongan utama yang mempengaruhi seberapa besar dedikasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Babullah *et al.*, 2024).

Komunikasi dalam konteks SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas operasional perusahaan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang jelas dan akurat, yang dapat mencegah miskomunikasi dan meningkatkan kolaborasi antarindividu dalam perusahaan. Komunikasi yang buruk, di sisi lain, dapat menyebabkan ketidakpastian dalam tugas, menghambat produktivitas, dan pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengelola komunikasi dengan baik sangat penting untuk menjaga kinerja SDM (Narulita & Charina, 2020).

Motivasi karyawan juga menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan. Motivasi merupakan dorongan yang mengakibatkan tindakan dan kinerja seseorang guna meraih target kerja. Pegawai yang mempunyai motivasi besar cenderung lebih berkomitmen serta berusaha mencapai hasil yang optimal. Berbagai bentuk motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, harus diberikan secara berkelanjutan untuk menjaga semangat dan antusiasme kerja karyawan (Nurasnita & Harahap, 2019).

Namun, dalam banyak situasi, hanya komunikasi dan motivasi saja tidak cukup untuk mencapai kinerja yang maksimal. Kepuasan kerja menjadi faktor penengah yang sangat penting. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka merasa dihargai

dan mendapatkan kompensasi yang sebanding dengan usaha yang dikeluarkan. Kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi kinerja individu secara langsung, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, di mana setiap orang terdorong untuk bekerja lebih baik (Hanawidjaya *et al.*, 2022).

Kepuasan kerja dapat diakibatkan oleh berbagai hal, termasuk kualitas komunikasi dalam organisasi serta tingkat motivasi yang diberikan. Komunikasi yang baik membantu menciptakan rasa keterlibatan dan transparansi, sementara motivasi yang tepat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi jembatan antara komunikasi dan motivasi pada performa pegawai. Hal ini artinya, komunikasi yang efektif dan motivasi yang kuat hendak mengoptimalkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berakibat positif pada kinerja individu dan organisasi dengan keseluruhan (Suparyanto & Rosad, 2020).

Dengan melihat peran penting komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja, jelas bahwa SDM bukan hanya aset yang pasif, tetapi juga faktor dinamis yang terus mempengaruhi perkembangan dan kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan dengan memperhatikan bagaimana komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja saling berinteraksi untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Pengelolaan SDM yang efektif harus berfokus pada menciptakan komunikasi yang terbuka dan transparan antara semua level organisasi, memberikan motivasi yang sejalan dengan keperluan serta aspirasi pegawai, serta memastikan bahwa kondisi kerja mendukung kepuasan kerja. Semua faktor ini saling terkait dalam menciptakan SDM yang berkinerja tinggi dan mampu mendukung pencapaian visi serta misi organisasi (Wijaya & Fauji, 2021).

Kesimpulannya, SDM merupakan elemen fundamental dalam setiap organisasi. Kualitas SDM sangat menentukan kesuksesan organisasi agar meraih targetnya. Pengelolaan SDM yang baik, dengan memperhatikan faktor komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja, akan membantu menciptakan kinerja yang optimal. Sehingga, penelitian ini penting untuk memahami bagaimana ketiga variabel tersebut saling mempengaruhi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.3 Komunikasi

Kesuksesan suatu organisasi dalam meraih tujuannya sangat bergantung pada adanya komunikasi yang efektif (Fransiska & Tupti, 2020:225). Komunikasi bisa diartikan sebagai pemindahan informasi dari orang ke orang dengan tujuan agar informasi tersebut dipahami dengan benar oleh penerimanya. Dalam dunia kerja, pemahaman yang tepat terhadap pesan yang disampaikan merupakan kunci untuk mencapai keselarasan antara karyawan dan manajemen. Komunikasi yang tidak jelas atau ambigu dapat mengakibatkan misinterpretasi, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan (Menara *et al.*, 2018). Dipertegas oleh Athoillah dalam Sinaga *et al* (2021:396) Komunikasi ialah suatu proses di mana individu, organisasi, atau kelompok menyampaikan pendapat, pesan, atau informasi baik secara tulisan ataupun lisan.

Menurut (Turnip *et al.*, 2022), komunikasi adalah landasan utama guna menyelesaikan kewajiban yang dilimpahkan perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari kemampuan karyawan dalam memahami, merespons, dan menjalankan instruksi dengan tepat. Komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan untuk menerima arahan yang jelas, mengeksekusi tugas sesuai dengan harapan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Maka dari itu, kualitas komunikasi yang baik di dalam organisasi bisa meningkatkan performa karyawan secara signifikan. Artinya, dalam dunia kerja, pemahaman yang tepat terhadap pesan yang disampaikan merupakan kunci untuk mencapai keselarasan antara karyawan dan manajemen. Komunikasi yang tidak jelas atau ambigu dapat mengakibatkan misinterpretasi, yang berdampak negatif pada kinerja karyawan.

Lebih lanjut, menurut Fransiska & Tupti (2020), apabila komunikasi tidak berlangsung dengan efektif, hal ini dapat memicu kesalahpahaman yang berdampak pada kinerja pegawai. Komunikasi ini tidak hanya penting antara pimpinan dan bawahan, tetapi juga antar sesama rekan kerja untuk memastikan setiap individu dapat menjalankan tugasnya dengan optimal. Kondisi seperti ini tentu dihindari karena berpotensi memengaruhi produktivitas karyawan. Kurangnya komunikasi

dapat menyebabkan banyak pekerjaan yang seharusnya selesai tepat waktu menjadi tertunda dan tidak tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Daulay *et al.*, 2017). Penurunan kinerja bermula dari seringnya terjadi miskomunikasi antara pimpinan perusahaan dan bawahan, serta di antara rekan kerja (Sinaga *et al.*, 2021:393).

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan memaksimalkan performa karyawan dan membantu tercapainya tujuan perusahaan (Edbertkho & Sulaiman, 2021). Kemudian, Fikri *et al* (2022) komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Membangun komunikasi yang efektif diantara karyawan serta pimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh elemen perusahaan. Komunikasi yang baik ini berperan penting dalam meningkatkan performa karyawan, sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan untuk memberikan layanan optimal dan bersaing dengan perusahaan lain melalui sinergi tim yang solid dan produktivitas yang lebih baik (Azhari, 2022).

Berlandaskan pandangan para ahli yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses pengiriman informasi yang melibatkan interaksi dua arah, baik dari dalam maupun luar organisasi. Komunikasi yang efektif adalah pendekatan yang sangat diutamakan untuk menjamin bahwa pesan, petunjuk, dan umpan balik dari atasan kepada bawahan dapat disampaikan dengan akurat dan efisien. Ini juga mencakup upaya untuk memastikan pesan yang disampaikan dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh bawahan. Seluruh proses penyampaian instruksi ini memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

a. Indikator Komunikasi

Menurut Athoillah dalam Sinaga *et al* (2021:396), komunikasi dalam sebuah perusahaan dapat diukur dengan indikator berikut:

1) Kejelasan

Kejelasan dalam komunikasi merujuk pada seberapa baik pesan disampaikan sehingga mudah dipahami oleh penerima. Pesan yang

jelas mengurangi risiko kesalahpahaman dan kebingungan. Dalam konteks perusahaan, kejelasan sangat penting agar semua karyawan memahami instruksi, tugas, dan tujuan yang ditetapkan.

2) Ketepatan

Ketepatan komunikasi mencakup akurasi informasi yang disampaikan dan waktu pengirimannya. Informasi yang tepat memberikan dasar yang solid bagi pengambilan keputusan, sementara ketepatan waktu dalam penyampaian informasi membantu karyawan merespons dengan cepat terhadap perubahan atau kebutuhan yang mendesak. Dalam dunia bisnis yang dinamis, komunikasi yang akurat waktu serta sangat diharuskan guna menjaga kelancaran operasional.

3) Konteks

Konteks berkaitan dengan latar belakang atau situasi di mana komunikasi berlangsung. Memahami konteks adalah kunci untuk menyampaikan pesan yang relevan dan sesuai dengan situasi. Dalam perusahaan, konteks dapat mencakup budaya organisasi, tujuan proyek, dan dinamika tim. Komunikasi yang mempertimbangkan konteks membantu karyawan merasa lebih terhubung dan meningkatkan pemahaman pada pesan yang diungkapkan.

4) Alur

Alur komunikasi merujuk pada cara informasi mengalir dalam organisasi, termasuk arah dan metode penyampaian pesan. Alur yang baik memastikan bahwa informasi bergerak dengan efisien diantara bawahan serta atasan, serta diantara tim. Komunikasi yang terstruktur dan sistematis memfasilitasi kolaborasi dan membantu menghindari terjadinya kebingungan atau informasi yang terputus.

5) Budaya

Budaya komunikasi mencakup nilai, norma, dan praktik yang berlaku dalam organisasi terkait dengan cara berkomunikasi. Budaya yang positif mendukung komunikasi terbuka, saling menghargai, dan keterlibatan semua pihak. Ketika budaya komunikasi mendukung

interaksi yang konstruktif, hal ini dapat meningkatkan hubungan antar karyawan dan pimpinan, serta menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis.

2.1.4 Motivasi

Secara umum, terdapat hubungan langsung antara tingkat motivasi dan kinerja. Kinerja yang baik biasanya terkait dengan motivasi yang tinggi, sedangkan motivasi yang rendah sering kali berakibat pada kinerja yang buruk (Fransiska & Tupti, 2020). Kinerja yang maksimal tercipta melalui sinergi antara motivasi, kompetensi, dan sumber daya yang ada. Motivasi merujuk pada dorongan perilaku seseorang yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih giat, memanfaatkan seluruh kemampuan, serta keterampilan yang dimiliki (Fauzi dalam Sinaga *et al.*, 2021).

Lebih lanjut, Arianto dan Septiani (2021) mengungkapkan bahwasannya motivasi adalah kekuatan pendorong yang menggerakkan seseorang untuk melaksanakan tugas yang diinginkan dengan antusias dan tanpa paksaan, sehingga tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan menghasilkan sesuatu yang diharapkan. Tingkat motivasi yang tinggi dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang lebih besar, produktivitas dan kualitas kerja mereka cenderung meningkat. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat berdampak negatif pada kinerja. Motivasi juga berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mengeluarkan potensi terbaik mereka. Dengan kata lain, motivasi dapat memperkuat komitmen dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Panggabean *et al.*, 2022).

Menurut Nurhalizah dan Oktiani (2024), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuannya, dan setiap perusahaan tentu mengharapkan peningkatan kinerja dari setiap karyawannya (Nurhalizah & Oktiani, 2024). Motivasi terdiri dari serangkaian sikap serta nilai yang mendorong seseorang guna meraih target tertentu. Sikap dan nilai ini bersifat tidak terlihat, namun menyediakan dorongan yang kuat bagi

individu untuk bertindak demi mencapai tujuannya (Daulay *et al.*, 2017). Rivai (2019) mengatakan bahwa meskipun seseorang memiliki motivasi, belum tentu usaha yang dilakukan hendak langsung memperoleh performa yang tinggi. Maka dari itu, penting untuk memperhatikan kualitas dan intensitas usaha, serta memastikan bahwa fokus tersebut diarahkan pada target organisasi. Aspek ini selaras dengan temuan Sembiring *et al.*, (2021), yang menyatakan bahwasanya motivasi memiliki dampak positif pada performa pegawai. Apabila karyawan merasa termotivasi, karyawan cenderung menghasilkan output kerja yang lebih baik.

Berdasarkan pendapat para ahli yang sudah dikemukakan, bisa diambil kesimpulan bahwasanya terdapat kaitan yang signifikan diantara motivasi serta kinerja karyawan. Kinerja yang baik umumnya berkaitan erat dengan tingkat motivasi yang tinggi, sementara motivasi yang rendah sering kali menyebabkan penurunan kinerja. Dari penjelasan di atas, jelas bahwa motivasi berperan krusial dalam menentukan kinerja pegawai di perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus menyajikan lingkungan kerja yang mendukung serta memfasilitasi motivasi supaya karyawan dapat mencapai kinerja terbaik.

a. Indikator Motivasi

Menurut Fauzi dalam Sinaga *et al* (2021:396), motivasi dalam sebuah perusahaan dapat diukur dengan indikator berikut:

1) Kinerja

Kinerja mengacu pada pencapaian yang diperoleh karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi biasanya menunjukkan performa yang lebih optimal karena mereka berupaya semaksimal mungkin untuk meraih tujuan organisasi. Kinerja yang unggul juga mencerminkan peran penting motivasi dalam mendorong individu untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaannya.

2) Penghargaan

Penghargaan merupakan salah satu bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas prestasi dan kontribusi mereka. Bentuk penghargaan

ini bisa berupa bonus, pengakuan di depan umum, atau kenaikan jabatan. Ketika karyawan merasa dihargai, motivasi mereka untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan performa akan meningkat. Penghargaan yang diberikan dengan tepat juga dapat memperkuat loyalitas serta komitmen karyawan terhadap perusahaan.

3) Tantangan

Tantangan merujuk pada tingkat kesulitan dan kompleksitas tugas yang diberikan kepada karyawan. Tugas yang menantang dapat meningkatkan motivasi, karena karyawan merasa terdorong untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Jika karyawan merasa tugas yang dihadapi cukup menantang tetapi masih dalam jangkauan kemampuan karyawan, aspek ini bisa meningkatkan kepuasan kerja serta rasa pencapaian.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab berkaitan dengan peran dan kontribusi yang diharapkan dari karyawan dalam organisasi. Melimpahkan kewajiban yang jelas pada pegawai bisa menaikkan rasa keterlibatan serta kepemilikan karyawan dalam pekerjaan. Saat pegawai dirasa bahwa karyawan memiliki tanggung jawab, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk memenuhi ekspektasi dan mencapai hasil yang diinginkan.

5) Pengembangan

Pengembangan mencakup peluang bagi karyawan guna mengoptimalkan keterampilan serta pengetahuan karyawan dengan cara pelatihan, kursus, atau pengalaman baru. Motivasi dapat meningkat ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karir karyawan. Kesempatan untuk belajar dan tumbuh dalam pekerjaan bisa memperbesar kepuasan kerja serta motivasi pegawai.

6) Keterlibatan

Keterlibatan merujuk pada seberapa besar karyawan merasa terhubung dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja. Pegawai yang dirasa terlibat cenderung mempunyai tingkat

motivasi yang lebih besar, karena karyawan merasa bahwa pendapat dan kontribusi karyawan dihargai. Keterlibatan juga bisa memperbesar rasa memiliki pada organisasi, yang gilirannya berdampak positif pada kinerja.

7) Kesempatan

Kesempatan adalah berbagai kemungkinan yang tersedia bagi karyawan untuk meraih kemajuan, baik secara profesional maupun pribadi. Ini mencakup peluang untuk naik jabatan, berpindah ke posisi yang lebih menantang, atau terlibat dalam proyek penting. Kesempatan yang tersedia untuk karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena karyawan melihat jalan untuk mencapai tujuan karir karyawan di perusahaan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah sejauh mana karyawan merasa senang dan puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya (Hasibuan dalam Sinaga *et al.*, 2021). Kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang menilai dan merasakan aktivitas serta lingkungan kerja karyawan, apakah kegiatan tersebut memberikan rasa puas atau sebaliknya. Penilaian ini sangat bergantung pada berbagai faktor, termasuk keselarasan diantara kenyataan individu serta harapan yang dihadapi di tempat kerja (Kholifah *et al.*, 2022). Kepuasan kerja ialah perasaan positif yang timbul dari hasil penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan seseorang (Paparang *et al.*, 2021).

Menurut Hasibuan dalam Sinaga *et al* (2021) kepuasan kerja terkait dengan faktor-faktor seperti tingkat *turn over* karyawan, semangat kerja, dan disiplin kerja. Dimensi kepuasan kerja memiliki ukuran yang cenderung serupa antar organisasi. *Turn over* dianggap sebagai dimensi yang paling tepat untuk mencerminkan tingkat kepuasan kerja di suatu perusahaan, diikuti oleh tingkat absensi, usia, level pekerjaan, dan ukuran organisasi yang berada di urutan terakhir (Arda, 2017).

Kepuasan kerja ialah salah satu elemen yang sangat krusial dalam mencapai hasil kerja yang maksimal (Andayani, 2020). Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, ia akan berusaha dengan sebaik-baiknya, didorong oleh

motivasi kerja yang ada dalam dirinya, untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (Andayani, 2020). Kepuasan kerja ialah tingkatan kebahagiaan yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya di dalam suatu organisasi. Dengan demikian, memahami dan meningkatkan kepuasan kerja menjadi sangat penting bagi organisasi, karena karyawan yang puas cenderung lebih loyal, berkomitmen, dan siap untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan (Nadhiroh, 2019).

Kepuasan kerja dapat dipahamisebagai perasaan nyaman ataupun respons positif yang tiba dari anggapan pegawai terkait seberapa baik pekerjaan pegawai memenuhi aspek-aspek penting. Kondisi kerja dapat dinilai secara berbeda oleh setiap individu, meskipun karyawan memiliki beban kerja yang serupa. Oleh karena itu, kepuasan kerja bersifat pribadi, karena masing-masing orang mempunyai standar serta nilai yang berbeda yang memengaruhi pengalaman karyawan terhadap pekerjaan (Herry & Idris, 2020).

Dari berbagai pendapat tersebut, bisa diambil kesimpulan bahwasanya ada kaitan yang erat diantara kepuasan kerja dengan kedisiplinan dan moral karyawan, serta dampaknya terhadap turnover intention. pegawai puas cenderung lebih disiplin dan memiliki moral kerja yang baik, sehingga mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menegaskan perlunya manajemen sdm agar menciptakan kondisi kerja yang memadai guna memperbesar kepuasan pegawai demi mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

a. Indikator Kepuasan Kerja

Mengacu pada Hasibuan dalam Sinaga *et al* (2021:396), kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan dapat diukur dengan indikator berikut:

1) Kedisiplinan

Kedisiplinan merujuk pada sejauh mana karyawan mematuhi aturan dan norma yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Tingkatan kedisiplinan yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan dengan baik, serta menghormati waktu dan peraturan yang ada. Kedisiplinan ini merupakan cerminan dari kepuasan kerja; pegawai yang dirasa puas cenderung lebih disiplin,

karena pegawai merasa dihargai dan terlibat dalam lingkungan kerja (Budiman *et al.*, 2023).

2) Moral Kerja

Moral kerja mengacu pada sikap positif dan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas karyawan. Tingkat moral kerja yang tinggi sering kali berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih terdorong untuk meraih tujuan organisasi. Karyawan dengan moral kerja yang baik menunjukkan loyalitas, kolaborasi yang efektif, dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, moral kerja yang rendah dapat mengindikasikan ketidakpuasan, yang dapat berujung pada penurunan produktivitas dan peningkatan konflik di tempat kerja (Budiman *et al.*, 2023)..

3) Turnover

Turnover adalah tingkat perpindahan karyawan dari suatu organisasi, yang bisa diketahui dari jumlah pegawai yang mengundurkan diri dalam periode tertentu. Tingkat *turnover* yang tinggi sering kali mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang minim, karena pegawai yang dirasa tidak puas cenderung mencari peluang di tempat lain. Sebaliknya, *turnover* yang rendah menampilkan bahwasanya pegawai dirasa puas dan terikat dengan organisasi karyawan, yang bisa berakibat positif pada stabilitas tim serta kontinuitas operasional (Budiman *et al.*, 2023). Organisasi yang berhasil menjaga kepuasan kerja karyawan biasanya mempunyai tingkatan *turnover* yang lebih rendah, hingga dapat mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan pencapaian perolehan kerja dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya selama periode tertentu Kasmir dalam Sinaga *et al.*, (2021). Kinerja dalam sebuah

organisasi adalah elemen yang tak terpisahkan dari lembaga tersebut, baik itu lembaga pemerintah maupun perusahaan. Kinerja menggambarkan hasil dari aktivitas atau tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor untuk mewujudkan tujuan organisasi dalam periode waktu yang telah ditentukan (Savero & Khasanah, 2021). Kinerja adalah sejauh mana kelompok ataupun seseorang bersedia melakukan kegiatan serta tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan dan menyelesaikannya dengan hasil yang diharapkan.

Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan seseorang atau kelompok dalam memenuhi ekspektasi dan standar yang ditetapkan, serta melaksanakan tugas-tugas karyawan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, kinerja bukan hanya tentang melaksanakan aktivitas, tetapi juga tentang menghasilkan output yang selaras dengan tujuan serta target yang sudah ditetapkan. Kinerja yang optimal berkontribusi pada pencapaian hasil yang diinginkan, meningkatkan produktivitas, dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Nadhiroh, 2019).

Kinerja adalah suatu proses kerja yang berlangsung dalam sebuah organisasi, mencakup perilaku para pelaku (baik atasan maupun bawahan, pegawai ataupun pekerja), proses yang dilakukan, serta perolehan yang diraih. Performa pegawai mencerminkan dukungan yang diberikan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas di perusahaan. Secara umum, kinerja menggambarkan keterkaitan antara hasil yang diperoleh dengan sumber daya yang digunakan. Kinerja, atau yang sering disebut sebagai *performance*, merupakan sasaran khusus yang menjadi komitmen manajemen dan diharapkan dapat direalisasikan oleh individu maupun organisasi (Hartati *et al.*, 2020). Kinerja mengevaluasi sejauh mana keberhasilan dalam menyelesaikan tugas serta kemampuan untuk meraih tujuan yang telah ditentukan. Kinerja dikatakan efektif dan berhasil apabila tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Aprilia *et al.*, 2019).

a. Indikator Kinerja

Menurut Kasmir dalam Sinaga *et al* (2021:396), kinerja dalam sebuah perusahaan dapat diukur dengan indikator dibawah ini:

1) Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan merujuk pada banyaknya tanggung jawab ataupun tugas yang berhasil diselesaikan oleh individu atau kelompok pada suatu periode tertentu. Dalam lingkungan kerja, indikator ini penting karena mencerminkan produktivitas dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan beban kerja yang diberikan. Semakin banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik, semakin tinggi tingkat efektivitas individu itu.

2) Kualitas Pekerja

Kualitas pekerjaan menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang dilaksanakan selaras dengan standar yang sudah ditetapkan, mencakup aspek ketelitian, keakuratan, dan kesesuaian dengan prosedur yang berlaku. Kualitas yang baik berarti bahwa tugas tersebut dikerjakan dengan perhatian terhadap detail, tanpa kesalahan yang signifikan, serta memberikan hasil yang memuaskan atau melebihi ekspektasi.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan seseorang atau tim guna menyelesaikan tanggung jawab serta tugas selaras dengan waktu yang telah ditentukan. Dalam dunia kerja, ketepatan waktu menjadi salah satu ukuran penting kinerja, karena berkaitan dengan manajemen waktu dan disiplin kerja. Karyawan yang bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu menandakan bahwasanya karyawan memiliki perencanaan yang baik dan dapat bekerja secara efisien. Ketepatan waktu juga penting untuk menjaga alur kerja yang lancar, mencegah penundaan dalam proyek atau proses kerja, serta memastikan target dan tujuan perusahaan tercapai sesuai rencana.

4) Kehadiran

Kehadiran di tempat kerja tidak hanya memuat jumlah hari kerja yang dihadiri, akan juga mencerminkan komitmen serta tanggung jawab seorang pekerja terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan.

Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu memberikan dampak langsung pada produktivitas, terutama dalam pekerjaan yang memerlukan kolaborasi tim. Karyawan yang sering absen atau datang terlambat dapat mempengaruhi alur kerja, menambah beban pada rekan kerja, dan menurunkan efisiensi keseluruhan.

5) Kemampuan Kerja Sama

Kemampuan kerja sama adalah keterampilan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja atau anggota tim guna meraih tujuan bersama. Ini melibatkan komunikasi efektif, kemampuan untuk mendengarkan, memberikan kontribusi, serta bersikap terbuka terhadap ide-ide dan perspektif orang lain. Di lingkungan kerja, kemampuan kerja sama yang baik sangat diperlukan, terutama dalam proyek-proyek yang memerlukan partisipasi banyak pihak. Pekerja yang memiliki kemampuan kerja sama yang kuat akan lebih mudah membangun hubungan profesional yang positif, memecahkan masalah secara kolektif, dan mencapai hasil yang lebih baik melalui sinergi tim.

2.2 Penelitian Terdahulu

Bagian ini membahas dasar-dasar penelitian sebelumnya atau kerangka teori yang diambil dari berbagai jurnal yang telah dipublikasikan maupun diterbitkan oleh para peneliti terdahulu terkait lembaga penelitian. Oleh karena itu, penelitian sebelumnya dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman dalam pelaksanaan penelitian ini. Adapun beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seperti berikut:

Tabel 2. 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian Terdahulu	Kontribusi
1.	Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Nurasnita. • Lokot Muda Harahap. 	Bahwa Motivasi Kerja Berpengaruh	Mendukung H4

	Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSEROA) Wilayah SUMUT	(2019).	Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.	
2.	Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PEGADAIAN (PERSEROAN) MEDAN Area 1	<ul style="list-style-type: none"> • Feby Anggita Panggabean. • Desi Renika Hutapea. • Mayang Sari M Siahaan. • Jholant Bringg Luck Amelia Br Sinaga. (2022).	<p>Bahwa Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Mendukung H3</p> <p>Mendukung H4</p>
3.	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Putra Jaya Propita	<ul style="list-style-type: none"> • Nabila Husna. • Rosinta Romauli Situmeang. • Athaya Agnezka. • Megawati Sagala. (2021).	<p>Bahwa Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan</p>	<p>Mendukung H5</p> <p>Mendukung H3</p>

			Terhadap Kinerja Karyawan.	
4.	Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Trans Retail Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Sriyanti Sinaga. • Detiani Gea. • Friscylia Anjelin Karennina Simanjuntak. • Dhita Adriani Rangkuti. (2021). 	<p>Bahwa Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Mendukung H3</p> <p>Mendukung H4</p> <p>Mendukung H5</p>

5.	Pengaruh komunikasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT Permata indo Sejahtera Medan	<ul style="list-style-type: none"> • Mia Mentari Turnip. • Cut Fitri Rostina. • Jeny Ritiani Duha. • Berto Kristofer. • Yonathan Lumbantobing. (2022). 	<p>Bahwa Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Mendukung H3</p> <p>Mendukung H4</p> <p>Mendukung H5</p>
----	---	---	---	---

6.	<p>Analisis pengaruh komunikasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Paradise Dynasti Medan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dormawati Hutasoit. • Detihati Laia. • Welima Giawa. • Roni Prianto Pasaribu. • Herlina Novita. (2021). 	<p>Bahwa Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Bahwa Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Mendukung H3</p> <p>Mendukung H4</p> <p>Mendukung H5</p>
----	--	---	---	---

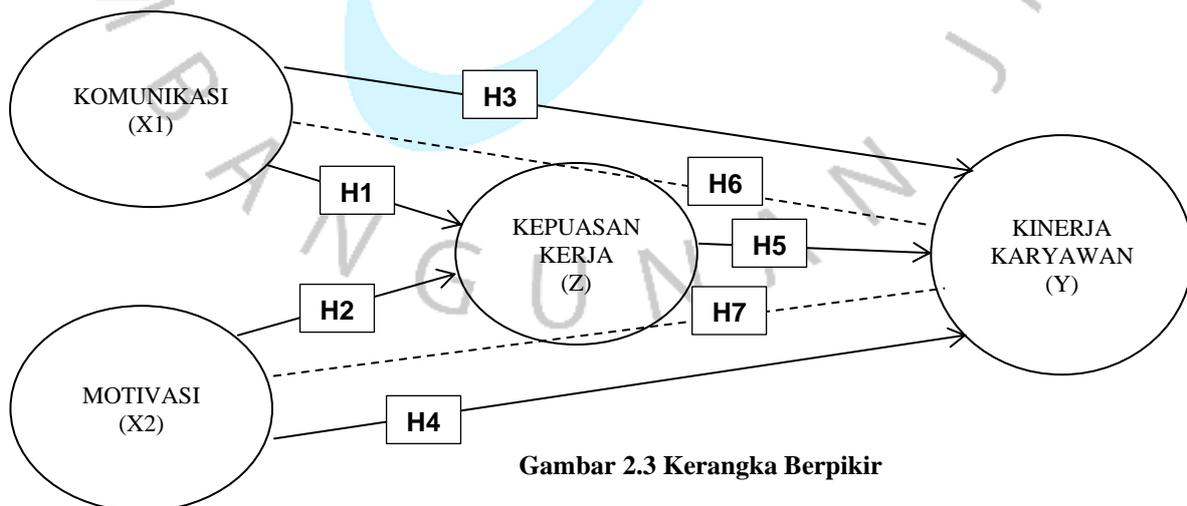
7.	The Effect of Communication, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Empirical Study of Hotel Harper Prints By Aston, Makassar	<ul style="list-style-type: none"> • I Gede Arya Pering Arimbawa. • Ardhi Goeliling. • Tyta Ripal. • Arya Bayu Peringga Putra. • Abd Rahim Amin. (2023). 	<p>Communication had a positive and significant influence on the performance.</p> <p>Motivation had a positive and significant influence to employee performance.</p> <p>Job satisfaction had a positive and significant influence on the performance.</p>	<p>Mendukung H3</p> <p>Mendukung H4</p> <p>Mendukung H5</p>
8.	The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Elprida Sidabutar. • Tantri Yanuar Rahmat Syah. • Rina Anindita. (2020). 	<p>Motivation has a positive relationship with Job Satisfaction.</p> <p>Job Satisfaction has a positive relationship with Employee Performance.</p> <p>Motivation has a positive relationship with Employee</p>	<p>Mendukung H2</p> <p>Mendukung H5</p> <p>Mendukung H4</p>

			Performance.	
9.	The Effect of Work Communication, Work Motivation and Work-Life Balance on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable	<ul style="list-style-type: none"> • Yeny Lestari. • IGG Heru Marwanto. • Budi Rahayu. (2023). 	<p>Communication had a positive and significant influence on the performance.</p> <p>Motivation had a positive and significant influence to employee performance.</p> <p>Job Satisfaction has a positive relationship with Employee Performance.</p>	<p>Mendukung H3</p> <p>Mendukung H4</p> <p>Mendukung H5</p>

10.	The Effect of Job Placement, Competency, Career Development, and Motivation on Employee Job Satisfaction at Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor	<ul style="list-style-type: none"> • Fitria Erisa Suci. • Subur Karyatun. • Kumba Digidowiseiso. (2023). 	Motivation has a positive and significant effect on job satisfaction.	Mendukung H2
-----	---	---	---	--------------

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah pemahaman peneliti mengenai hubungan antara variabel dalam penelitian. Pemahaman ini membantu peneliti dalam mengidentifikasi variabel yang perlu diteliti dan mempermudah proses penelitian. Penting bagi peneliti untuk menyusun kerangka berpikir yang kuat sebelum memulai penelitian (Jannatul Aulia & Bashori, 2024).



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

Dari kerangka berpikir seperti gambar di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- H1:** Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Indomarco Prismatama.
- H2:** Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Indomarco Prismatama.
- H3:** Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indomarco Prismatama.
- H4:** Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indomarco Prismatama
- H5:** Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Indomarco Prismatama.
- H6:** Kepuasan kerja berpengaruh memediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. Indomarco Prismatama.
- H7:** Kepuasan kerja berpengaruh memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Indomarco Prismatama.

2.4 Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan kerja

Komunikasi merupakan aktivitas manusia yang sangat vital, baik dalam konteks organisasi maupun kehidupan sosial sehari-hari. Tanpa disadari, komunikasi telah menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis, diperlukan rasa empati yang mendalam dan saling pengertian antara sesama anggota masyarakat, yang dapat dicapai melalui komunikasi yang efektif. Melalui komunikasi, kita bisa meminimalkan kemungkinan terjadinya konflik dalam kehidupan sehari-hari, baik yang terjadi antar individu, kelompok, maupun organisasi (Thio Nanda & Namora, 2020). Berdasarkan penelitian Thio Nanda & Namora (2020) mengungkapkan bahwasanya komunikasi berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Dalam praktiknya, perusahaan ini mengalami masalah dengan komunikasi kerja yang antara karyawan masih kurang harmonis dan jelas, yang menyebabkan ketidakpahaman di antara karyawan. Akibatnya, pekerjaan tidak terlaksana dengan optimal dan sering terjadi kesalahan. Ketidakjelasan ini disebabkan oleh

penggunaan bahasa yang sulit dipahami oleh karyawan.

Berdasarkan penelitian Mansyur *et al* (2022) mengungkapkan bahwasanya komunikasi berdampak serta signifikan pada kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif tercermin dalam pembuatan keputusan secara kolektif. Ini berarti bahwa keterlibatan bersama dalam proses pengambilan keputusan organisasi dapat meningkatkan kepuasan. Berdasarkan penelitian Putra Dinata (2022) mengungkapkan bahwasanya komunikasi berdampak positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada studi ini, dimensi iklim komunikasi menunjukkan faktor pemuatan tertinggi dibanding dengan indikator yang lain. Ini menunjukkan bahwasanya pegawai di CV. Insan Pratama Surabaya menerima informasi yang memadai guna menyelesaikan pekerjaan karyawan, yang pada gilirannya mendorong karyawan guna membereskan tugas secara baik serta cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H1: Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan kerja

Motivasi ialah aspek penting yang bisa meningkatkan semangat kerja pegawai, mendorong karyawan guna bekerja dengan baik dan mencapai prestasi. Untuk memastikan karyawan merasa puas, seorang manajer harus membuat kondisi kerja yang mendukung serta menyenangkan, serta menyajikan jaminan keselamatan kerja yang memadai (Tri Finta, 2021). Berdasarkan penelitian Pahlawan & Onsardi (2020) menyatakan bahwasanya motivasi berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Pemberian motivasi kerja oleh perusahaan bisa meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Semakin efektif motivasi yang diberikan terhadap pegawai, semakin besar juga tingkatan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian Renaldo & Andani (2022) motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Peningkatan dalam kepuasan kerja karyawan secara langsung memengaruhi kinerja mereka. Karyawan yang merasa puas dengan tugasnya relatif mempunyai catatan kehadiran serta kepatuhan pada regulasi perusahaan yang lebih baik, serta menunjukkan prestasi yang baik dalam menyelesaikan tugas. Maka dari itu, kepuasan kerja memiliki

peranan yang sangat penting, baik bagi karyawan maupun perusahaan, karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Berdasarkan studi Putri & Patmarina (2023) motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan studi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Karyawan dapat dimotivasi dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan. Kepuasan kerja akan muncul ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, dan semakin baik pemenuhan kebutuhan tersebut, semakin tinggi juga motivasi yang dirasakan. Dengan motivasi yang meningkat, karyawan hendak mengalami tingkatan kepuasan kerja yang lebih besar.

H2: Motivasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.

2.4.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan

Komunikasi adalah aspek penting dalam kerja sama tim, terutama dalam konteks pekerjaan. Komunikasi yang efektif sangat diperlukan, terutama antara pemimpin dan karyawan. Interaksi yang baik antara keduanya memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Ketika komunikasi antara pemimpin dan karyawan berjalan dengan lancar, hal ini menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan semangat kerja, baik bagi pemimpin maupun karyawan, karena kedekatan yang terjalin melalui komunikasi tersebut (Sugara *et al.*, 2020). Berdasarkan penelitian Panggabean *et al* (2022) mengungkapkan bahwasanya komunikasi berdampak positif serta signifikan pada kinerja pegawai dapat diukur dalam hal pekerjaan yang diselesaikan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi seberapa banyak pekerjaan yang bisa dibereskan pada waktu singkat, serta mengidentifikasi jumlah tenaga kerja yang diperlukan dan target yang bisa dicapai. Fenomena kinerja yang suboptimal sering kali terkait dengan komunikasi yang kurang efektif, yang membuat karyawan merasa tidak nyaman untuk menyampaikan ide-ide konstruktif. Selain itu, arahan atau perintah yang disampaikan tidak selalu sesuai dengan maksud sebenarnya, yang berdampak pada proses penyampaian pekerjaan.

Berdasarkan penelitian Hen *et al* (2022) mengungkapkan bahwasanya komunikasi berdampak positif serta signifikan pada performa pegawai dikarenakan

menunjukkan bahwasanya semakin optimal komunikasi kerja berjalan maka semakin optimal. Kebutuhan saling bergantung di antara karyawan mendorong pentingnya komunikasi yang efektif, yang memungkinkan instruksi kerja diterima dengan baik. Dalam sebuah perusahaan, sangat penting bagi karyawan untuk dapat menyampaikan pesan dengan jelas kepada rekan-rekan karyawan. Hal ini memastikan bahwa informasi disampaikan dengan makna dan bahasa yang tepat, serta mencapai sasaran tanpa kehilangan detail. Proses pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada komunikasi yang baik antara karyawan. Berdasarkan penelitian Wandu (2022) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif serta signifikan pada performa pegawai dikarenakan komunikasi berperan krusial pada organisasi dengan tujuan guna memaksimalkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Agar kinerja pegawai dapat optimal, setiap pemimpin diharapkan memiliki kemampuan komunikasi yang optimal guna membuat kondisi kerja yang efektif serta kondusif. Hal ini pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja kerja.

H3: Komunikasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah salah satu cara bagi atasan untuk mendorong bawahan agar bekerja dengan lebih cerdas giat serta sesuai dengan harapan. Memahami pola motivasi yang ada hendak membantu pimpinan untuk lebih mengerti sikap kerja setiap bawahan, sehingga karyawan bisa memotivasi dengan cara yang selaras dengan pola motivasi yang paling efektif untuk masing-masing individu. Pemberian motivasi menjadi penting karena ada bawahan yang hanya akan mulai bekerja dengan penuh semangat setelah mendapatkan dorongan dari atasan (Sari *et al.*, 2020). Berdasarkan penelitian Christian & Kurniawan (2021) mengungkapkan bahwasanya motivasi berdampak positif serta signifikan pada performa pegawai dikarenakan semakin tinggi tingkat motivasi kerja dalam sebuah organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas, semakin besar kemungkinan karyawan tersebut hendak menghasilkan performa yang lebih tinggi.

Berdasarkan penelitian Martha & Miawan Putra (2020) mengungkapkan bahwasanya motivasi berdampak positif serta signifikan pada kinerja pegawai. Perolehan ini sejalan dengan tanggapan responden mengenai indikator motivasi terhadap kinerja, di mana sebagian besar menjawab positif. Seperti adanya evaluasi secara berkala, memfasilitasi sarana dan prasarana yang dibutuhkan karyawan, maupun adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama. Berdasarkan penelitian Yasa *et al* (2023) mengungkapkan bahwasanya motivasi berdampak positif serta signifikan pada kinerja pegawai dikarenakan peningkatan motivasi kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai. Karyawan yang merasa termotivasi untuk melaksanakan kewajiban karyawan dengan lebih baik akan lebih berkomitmen dan produktif, menghasilkan perolehan kerja yang lebih tinggi. Maka dari itu, pengelolaan motivasi yang efektif sangat krusial guna meraih kinerja optimal dalam organisasi.

H4: Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja ialah aspek penting yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, mendorong pegawai untuk supaya bekerja dengan baik serta mencapai prestasi. Supaya memastikan karyawan merasa puas, seorang manajer harus membuat situasi kerja yang mendukung serta menyenangkan, serta menyajikan jaminan keselamatan kerja yang memadai (Tri Finta, 2021). Berdasarkan penelitian Pahlawan & Onsardi (2020) menyatakan bahwasanya motivasi berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Pemberian motivasi kerja oleh perusahaan bisa meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Semakin efektif motivasi yang diberikan kepada pegawai, semakin besar juga tingkata kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan studi Renaldo & Andani (2022) menyatakan bahwasanya motivasi berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja karyawan berdampak langsung pada kinerja pegawai. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung mempunyai riwayat kehadiran serta kepatuhan pada regulasi perusahaan yang lebih baik, serta menunjukkan

prestasi yang baik dalam menyelesaikan tugas. Maka dari itu, kepuasan kerja sangat perlu baik bagi perusahaan ataupun pegawai, diakrenakan dapat membuat suasana kerja yang positif. Berdasarkan penelitian Putri & Patmarina (2023) menyatakan bahwa motivasi berdampak positif sangat signifikan pada kepuasan kerja. Hasil penelitian menampilkan bahwa peningkatan motivasi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Karyawan dapat dimotivasi dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Kepuasan kerja akan muncul ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, dan semakin baik pemenuhan kebutuhan tersebut, semakin besar juga motivasi yang dirasakan. Dengan motivasi yang meningkat, karyawan hendak mengalami tingkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

H5: Motivasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.

2.4.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan studi Putra Dinata (2022) dinyatakan bahwasanya kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara komunikasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menghubungkan komunikasi dengan kinerja karyawan. Indikator kepuasan terkait penghargaan memiliki peranan utama dalam memediasi kepuasan kerja karyawan. Namun, di sisi lain, dimensi kepuasan pekerjaan menunjukkan angka yang lebih rendah, yang mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dari respon rendah karyawan terhadap pertanyaan terkait kepuasan pekerjaan, yang mungkin disebabkan oleh berbagai aspek, seperti kondisi pekerjaan atau lingkungan kerja karyawan. Berdasarkan studi S. Nurdin & Prinandita (2023) mengungkapkan bahwasanya Kepuasan Kerja Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. Ini berarti bahwasanya setiap peningkatan satu unit dalam komunikasi organisasi dapat dengan tidak langsung meningkatkan performa melalui peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan studi Sina *et al* (2022) menyatakan bahwasanya Kepuasan Kerja Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. Ini menampilkan bahwasanya komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang gilirannya akan memperbaiki kinerja

karyawan.

H6: Kepuasan Kerja Berpengaruh Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah perolehan dari tugas yang dilaksanakan seorang pegawai, mencakup baik kualitas maupun kuantitas kerja. Hasil yang memuaskan akan tercapai apabila faktor-faktor yang memengaruhinya juga dalam kondisi baik (Hidayat, 2021). Berdasarkan studi Feri *et al* (2020) mengungkapkan bahwasanya Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Perolehan studi ini mengungkapkan bahwasanya kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang signifikan dalam memediasi kaitan diantara motivasi serta kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun kaitan langsung diantara motivasi serta kinerja karyawan mungkin bersifat negatif, kepuasan kerja dapat berperan untuk mengubah hubungan tersebut menjadi positif. Melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dampak negatif dari motivasi terhadap kinerja karyawan dapat diperbaiki, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan studi Asri & Chanada (2023) menyatakan bahwasanya Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi menunjukkan hubungan signifikan terhadap kinerja ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Motivasi yang baik serta tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sebagai hasilnya, kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan merasa lebih positif tentang pekerjaan karyawan. Berdasarkan studi Adipradana (2021) mengungkapkan bahwasanya Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja dapat berdampak pada cara pegawai menyelesaikan tugas harian karyawan di perusahaan. Pegawai yang dirasa tidak senang dengan pekerjaannya realtif kurang bersemangat saat menjalankan tugas, yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja pegawai.

H7: Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan