



PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KETERLIBATAN PEGAWAI, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI KEPUASAN KERJA

Mujiati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Mei Indrawati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Woro Utari

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: ojiixx@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of organizational communication, employee engagement, and leadership on employee performance through job satisfaction in Kanor District, Bojonegoro Regency. This explanatory research employed a quantitative approach with a census method involving 30 employees. Data were collected through questionnaires and documentation, and analyzed using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3. The findings indicate that organizational communication, employee engagement, leadership, job satisfaction, and employee performance are generally categorized as high. Organizational communication, employee engagement, leadership, and job satisfaction have a significant positive effect on employee performance, while only organizational communication and leadership significantly affect job satisfaction. Furthermore, job satisfaction does not mediate the effect of organizational communication and employee engagement on performance, but it significantly mediates the relationship between leadership and employee performance.*

Keywords: *Employee Performance, Employee Satisfaction, Organizational Communication, Employee Involvement, Leadership*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro. Penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif ini menggunakan metode sensus terhadap 30 pegawai, dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan dokumentasi, serta analisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara umum berada pada kategori tinggi. Komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan hanya komunikasi organisasi dan kepemimpinan yang berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti tidak memediasi pengaruh komunikasi organisasi dan keterlibatan terhadap kinerja, tetapi berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Kinerja Pegawai, Kepuasan Pegawai, Komunikasi Organisasi, Keterlibatan Pegawai, Kepemimpinan*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki karyawan dengan kinerja optimal karena kinerja pegawai merupakan aset penting dalam mencapai tujuan, kesejahteraan, dan keberlanjutan organisasi. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan krusial untuk

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KETERLIBATAN PEGAWAI, DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI KEPUASAN KERJA**

mengelola karyawan agar dapat memberikan kontribusi terbaik melalui perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian, serta pemberian penghargaan. Pengelolaan SDM yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, serta memotivasi karyawan untuk berkembang. Bagi organisasi publik seperti aparat pemerintah, hal ini semakin penting karena kinerja pegawai berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan masyarakat, efektivitas program pembangunan, dan implementasi kebijakan.

Di Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro, kinerja pegawai memiliki peran penting dalam mendukung jalannya pemerintahan dan pelayanan publik. Namun, permasalahan seperti kurangnya koordinasi antarbidang, lemahnya pengawasan pimpinan, serta beban kerja yang tidak merata masih sering terjadi. Kondisi ini menurunkan efektivitas kerja karena sebagian pegawai hanya bekerja sekadarnya, sementara sebagian lain menanggung beban berlebih. Untuk mengatasinya, diperlukan manajemen SDM yang lebih terstruktur serta dukungan faktor-faktor kunci, seperti komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri menjadi penentu penting, karena pegawai yang puas cenderung lebih produktif, loyal, dan berkomitmen, sedangkan ketidakpuasan berpotensi memunculkan perilaku kerja negatif (Bagaskara & Utari, 2023; LismawatiHK et al., 2024; Sasriani et al., 2023; Sugiarto et al., 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja umumnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Fitriadi et al., 2022; Hasibuan et al., 2022; Mansyur et al., 2022; Musta'in et al., 2022; Rivaldo, 2021). Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Ibrahim et al. (2021) yang menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan temuan ini menimbulkan *research gap*, khususnya dalam konteks pegawai pemerintahan lokal, sehingga diperlukan penelitian lanjutan di Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro. Penelitian tersebut penting untuk memperdalam pemahaman mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sekaligus menelusuri faktor lain yang dapat memengaruhi dinamika kinerja.

Komunikasi organisasi juga menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas kerja pegawai (Khurniawan et al., 2023; Putri et al., 2024; Utari, 2024). Komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi, pemahaman bersama, serta kepuasan kerja, sementara komunikasi yang buruk berpotensi menimbulkan konflik dan menurunkan produktivitas. Hasil penelitian sebelumnya pun beragam, Hasibuan et al. (2022) menyatakan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi Tiyas & Parmin (2021) menemukan tidak ada pengaruh. Adapun terhadap kepuasan kerja, sebagian besar penelitian (Hasibuan et al., 2022; Jankelová & Joniaková, 2021; Mansyur et al., 2022) menegaskan adanya pengaruh positif dan signifikan. Variasi hasil ini menunjukkan adanya *research gap* yang relevan diteliti lebih lanjut dalam konteks pegawai pemerintahan Kecamatan Kanor untuk mengidentifikasi peran komunikasi organisasi terhadap kinerja maupun kepuasan kerja.

Keterlibatan pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi (Ningsih et al., 2023). Pegawai yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan tugas cenderung memiliki motivasi tinggi, rasa memiliki, dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja (Fidyah & Setiawati, 2020; Fitriadi et al., 2022; Seprianto, 2021). Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Ibrahim et al. (2021) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun tetap berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Perbedaan ini

menegaskan adanya *research gap* yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks pemerintahan lokal di Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro.

Selain keterlibatan pegawai, kepemimpinan juga menjadi faktor krusial dalam memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan, dukungan, serta inspirasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Djuraidi & Laily, 2022; Musta'in et al., 2022; Prastyorini et al., 2024; Rivaldo, 2021). Demikian pula, kepemimpinan, khususnya gaya transformasional, terbukti meningkatkan kepuasan kerja (Djuraidi & Laily, 2022; Jankelová & Joniaková, 2021; Musta'in et al., 2022; Prastyorini et al., 2024). Namun, Rivaldo (2021) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variasi hasil ini memperlihatkan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih dalam pada konteks pegawai pemerintahan Kecamatan Kanor guna memperoleh pemahaman komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Untuk mengatasi permasalahan kinerja pegawai di Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro yang ditandai dengan rendahnya produktivitas, keterlambatan tugas, serta keluhan masyarakat terkait kualitas pelayanan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, guna memperoleh pemahaman komprehensif tentang faktor-faktor yang menentukan efektivitas kerja aparatur pemerintah setempat.

KAJIAN TEORITIS

Kinerja

Menurut Rivai (2018) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan membandingkan pencapaian individu atau tim dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu.

Menurut Mangkunegara (2020) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam hal kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja mengukur seberapa baik pekerjaan dilakukan, sedangkan kuantitas mengukur sejauh mana pekerjaan tersebut diselesaikan sesuai dengan jumlah yang ditentukan. Kedua hal ini menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas dan produktivitas karyawan di dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2018), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mencakup perasaan atau evaluasi keseluruhan seseorang mengenai pekerjaan yang dijalannya, baik itu dalam aspek positif maupun negatif. Luthans (2018) memberikan definisi yang lebih mendalam, yaitu bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Artinya, perasaan puas atau tidak puas ini tidak hanya dipengaruhi oleh hasil pekerjaan, tetapi juga oleh pengalaman yang diperoleh selama menjalankan tugas, interaksi dengan rekan kerja, serta kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah proses yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam konteks pribadi, profesional, maupun organisasi. Menurut Soyomukti dalam Firyal (2024) komunikasi dapat didefinisikan sebagai usaha penyampaian pesan antar manusia yang berupa pikiran, perasaan, gagasan, dan informasi. Tujuannya adalah agar pesan tersebut dapat dipahami oleh pihak yang menerima. Menurut Harun dan Ardianto dalam Saputra (2023) komunikasi merupakan suatu upaya yang bertujuan untuk berbagi dan mencapai kesamaan antara individu yang terlibat dalam proses komunikasi.

Keterlibatan Pegawai

Schaufeli dan Bakker dalam Wahdiniawati *et al.* (2023) mendefinisikan keterlibatan Pegawai sebagai bentuk pemikiran positif yang berhubungan dengan cara Pegawai menghadapi beban kerja dan tugas yang diberikan. Keterlibatan ini ditandai dengan adanya semangat, antusiasme, dan komitmen terhadap pekerjaan, serta kesiapan untuk memberikan usaha terbaik dalam pencapaian tujuan organisasi.

Keterlibatan Pegawai adalah pandangan yang memikat dan menarik, di mana Pegawai merasa terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan dan bersedia menginvestasikan waktu serta upaya mereka. Mereka menggambarkan keterlibatan ini sebagai proses di mana Pegawai menjadi pribadi yang aktif, optimis, dan bersemangat dalam mengejar tujuan organisasi (Febriansyah & Henndy Ginting, 2020).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel serta menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2018). Alasan pemilihan metode ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih rinci mengenai pengaruh komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro, yang berjumlah 30 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, maka penelitian ini menggunakan metode sensus (*total sampling*), sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2018). Teknik ini dipilih untuk meminimalisasi kesalahan generalisasi dan memastikan hasil penelitian lebih akurat.

Data dikumpulkan melalui dua metode, yaitu kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data primer langsung dari responden melalui lembar pertanyaan yang disiapkan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari buku, literatur, dokumen, serta laporan yang relevan. Kombinasi kedua metode ini bertujuan untuk memperkuat validitas data yang dianalisis.

Metode analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software *SmartPLS 3*. PLS dipilih karena mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan, serta sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil (di bawah 100) (Ghozali, 2018). Kelebihan PLS adalah fleksibilitasnya dalam mengakomodasi indikator reflektif maupun formatif, serta kemampuannya dalam mengatasi keterbatasan *covariance-based SEM*, seperti *indeterminacy factor*. Oleh karena itu, PLS dianggap paling sesuai untuk penelitian ini yang berfokus pada prediksi hubungan antar konstruk.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif penelitian ini mencakup variabel komunikasi organisasi (X1), keterlibatan pegawai (X2), kepemimpinan (X3), kepuasan kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y) di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan hasil perhitungan, komunikasi organisasi memperoleh nilai mean 3,67 (kategori Tinggi) yang menunjukkan efektivitas komunikasi antarpegawai. Keterlibatan pegawai memiliki nilai mean 3,73 (Tinggi), mencerminkan komitmen dan motivasi kerja yang kuat. Variabel kepemimpinan memperoleh nilai mean 3,77 (Tinggi), menunjukkan dukungan dan pengakuan dari pimpinan yang efektif. Kepuasan kerja pegawai memperoleh nilai mean 3,76 (Tinggi), yang mengindikasikan kondisi kerja yang positif serta dukungan atasan yang baik. Sementara itu, kinerja pegawai memperoleh nilai mean tertinggi, yaitu 3,81 (Tinggi), yang menunjukkan performa optimal pegawai dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan *p-values*. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris:

Tabel 1. Hasil Estimasi *Direct Effect*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.669	0.606	0.184	3.632	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.516	0.483	0.211	2.443	0.015
Kepuasan -> Kinerja	0.537	0.564	0.257	2.093	0.037
Keterlibatan -> Kepuasan	0.042	0.01	0.180	0.234	0.815
Keterlibatan -> Kinerja	0.532	0.502	0.210	2.528	0.012
Komunikasi -> Kepuasan	0.372	0.404	0.152	2.446	0.015
Komunikasi -> Kinerja	0.429	0.398	0.198	2.167	0.031

Sumber: Hasil Analisis SmartPLS, diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa H1 diterima: Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai Original Sample (O) sebesar 0.429 dan p-values sebesar 0.031. Temuan ini menegaskan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin di lingkungan kerja, baik berupa penyampaian informasi, arahan dari atasan, maupun mekanisme umpan balik, akan meningkatkan kualitas kerja pegawai. Komunikasi yang lancar membantu mengurangi kesalahpahaman, mempercepat penyelesaian tugas, serta memperkuat koordinasi antarpegawai di Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro.

H2 diterima: Keterlibatan pegawai terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar 0.532 dan p-values 0.012. Artinya, semakin tinggi rasa kepemilikan, tanggung jawab, dan partisipasi pegawai dalam pekerjaan, semakin besar pula kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keterlibatan ini menciptakan motivasi intrinsik yang membuat pegawai lebih bersemangat, inovatif, dan berorientasi pada hasil kerja yang optimal.

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KETERLIBATAN PEGAWAI, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI KEPUASAN KERJA

H3 diterima: Kepemimpinan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai O sebesar 0.516 dan p-values 0.015. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, menjadi teladan, serta memberi dukungan emosional maupun profesional kepada pegawai dapat meningkatkan kualitas kinerja mereka. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan loyalitas terhadap organisasi.

H4 diterima: Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan nilai O sebesar 0.372 dan p-values 0.015. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, jujur, dan transparan mampu menciptakan iklim kerja yang sehat. Pegawai merasa lebih dihargai, didengar, dan dipahami ketika informasi disampaikan dengan jelas. Kondisi ini menumbuhkan kenyamanan kerja dan mendorong kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari.

H5 ditolak: Keterlibatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai O sebesar 0.042 dan p-values 0.815. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai ikut serta dalam aktivitas kerja, hal itu belum tentu membuat mereka merasa puas. Ada faktor lain yang lebih menentukan kepuasan, seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, atau lingkungan kerja yang mendukung. Dengan kata lain, sekadar terlibat saja tidak cukup untuk menjamin meningkatnya kepuasan pegawai.

H6 diterima: Kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai O sebesar 0.669 dan p-values 0.000. Pemimpin yang suportif, komunikatif, adil, serta mampu memberikan motivasi terbukti menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini menjadikan pegawai merasa diperhatikan, dihargai, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan yang berkualitas menjadi salah satu faktor kunci yang membentuk kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Kanor.

H7 diterima: Kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai O sebesar 0.537 dan p-values 0.037. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya—baik karena dukungan atasan, lingkungan kerja yang kondusif, maupun penghargaan atas kinerja mereka—cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi. Kepuasan ini menjadi pendorong intrinsik yang membuat pegawai berusaha maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga produktivitas dan kinerja organisasi ikut meningkat.

Pada tahap selanjutnya akan dibahas analisis PLS-SEM dengan efek mediasi, yaitu hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung.

Tabel 2. Spesific Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan -> Kepuasan -> Kinerja	0.360	0.330	0.177	2.031	0.043
Keterlibatan -> Kepuasan -> Kinerja	0.023	0.008	0.117	0.194	0.846
Komunikasi -> Kepuasan -> Kinerja	0.200	0.226	0.134	1.485	0.138

Sumber: Data diolah Peneliti menggunakan SmartPLS (2025)

Dapat dilihat dari tabel 2 tersebut, H8 ditolak: Komunikasi organisasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dengan nilai O sebesar 0.200 dan p-values 0.138. Artinya, meskipun komunikasi terbukti

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KETERLIBATAN PEGAWAI, DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI KEPUASAN KERJA**

memengaruhi kinerja dan kepuasan secara langsung, kepuasan kerja tidak berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan ini.

H9 ditolak: Keterlibatan pegawai juga tidak memiliki pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan nilai O sebesar 0.023 dan p -values 0.846. Hasil ini konsisten dengan penolakan H_5 , yang menunjukkan bahwa keterlibatan tidak memengaruhi kepuasan secara langsung, sehingga otomatis tidak dapat berperan dalam jalur mediasi terhadap kinerja.

H10 diterima: Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan nilai O sebesar 0.360 dan p -values 0.043. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting, di mana kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan tersebut mendorong peningkatan kinerja pegawai di Kecamatan Kanor.

Pembahasan

Hasil penelitian di Kantor Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa lingkungan kerja sudah sangat positif, dengan komunikasi organisasional, kepemimpinan, keterlibatan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dinilai tinggi, di mana kinerja pegawai mendapat penilaian terbaik berkat dukungan pemimpin dan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan. Meski demikian, masih terdapat ruang perbaikan pada kejelasan pesan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta aspek kompensasi yang belum optimal. Analisis lebih lanjut menegaskan bahwa komunikasi dan kepemimpinan berjalan efektif dalam membangun hubungan internal dan memberi otonomi, sementara keterlibatan serta kepuasan kerja juga tergolong tinggi meski tantangan energi, konsentrasi, dan kompensasi finansial perlu diperhatikan. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa dengan fondasi kerja yang kuat, peningkatan kinerja dan kepuasan dapat terus didorong melalui perbaikan pada efisiensi, pemanfaatan sumber daya, serta evaluasi sistem kompensasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana kejelasan informasi, umpan balik konstruktif, dan saluran komunikasi terbuka mendorong peningkatan produktivitas serta kualitas kerja. Temuan ini sejalan dengan kondisi di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, di mana komunikasi dinilai pada kategori “Tinggi” sehingga mendukung koordinasi, pemahaman tugas, dan kerja harmonis antarpegawai. Hasil ini konsisten dengan penelitian Hasibuan et al. (2022) dan Sari et al. (2024), meskipun berbeda dengan temuan Tiyas & Parmin (2021) yang menilai komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan budaya komunikasi yang diterapkan.

Penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, di mana rasa memiliki, partisipasi aktif, dan pelibatan dalam proses kerja mendorong peningkatan kontribusi mereka. Hal ini konsisten dengan kondisi di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, di mana tingkat keterlibatan dinilai “Tinggi” sehingga menjadi faktor kunci dalam mendukung kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan temuan Fitriadi et al. (2022), Seprianto (2021), serta Fidyah & Setiawati (2020), meskipun berbeda dengan penelitian Ibrahim et al. (2021) yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan, perbedaan yang mungkin muncul akibat variasi konteks organisasi atau metodologi penelitian.

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana arahan, motivasi, serta dukungan pemimpin menjadi

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KETERLIBATAN PEGAWAI, DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI KEPUASAN KERJA**

faktor krusial dalam mendorong pencapaian target dan kualitas kerja. Hasil ini konsisten dengan kondisi di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, di mana kepemimpinan dinilai “Tinggi” sehingga berkontribusi langsung pada kinerja pegawai. Temuan ini juga selaras dengan berbagai penelitian terdahulu, seperti Prastyorini et al. (2024), Djuraidi & Laily (2022), Musta’in et al. (2022), dan Rivaldo (2021), yang semuanya menegaskan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam menentukan keberhasilan kinerja organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, di mana kejelasan, keterbukaan, serta efektivitas komunikasi mampu meningkatkan rasa puas, mengurangi kesalahpahaman, dan menumbuhkan penghargaan terhadap pegawai. Kondisi ini konsisten dengan hasil variabel yang dinilai “Tinggi” di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, membuktikan bahwa kualitas komunikasi berkontribusi nyata pada terciptanya lingkungan kerja yang memuaskan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Tiyas & Parmin (2021), Mansyur et al. (2022), Hasibuan et al. (2022), Jankelová & Joniaková (2021), serta Sari et al. (2024) yang menegaskan komunikasi efektif sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan pegawai tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun variabel keterlibatan dinilai “Tinggi” di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian, di mana rasa terlibat belum cukup meningkatkan kepuasan karena kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, hubungan antar rekan kerja, maupun kondisi kerja. Temuan ini berbeda dengan mayoritas penelitian terdahulu, seperti Fitriadi et al. (2022), Ibrahim et al. (2021), Seprianto (2021), dan Fidyah & Setiawati (2020), yang secara umum menyatakan adanya pengaruh positif keterlibatan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa konteks organisasi, karakteristik responden, atau instrumen pengukuran bisa memengaruhi hasil hubungan antar variabel.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung, signifikan, dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti kualitas kepemimpinan yang baik, mencakup dukungan, perhatian, dan gaya memimpin yang inspiratif, mampu meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil ini konsisten dengan kondisi di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, di mana variabel kepemimpinan dinilai “Tinggi” dan tercermin dalam kepuasan kerja yang juga tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prastyorini et al. (2024), Djuraidi & Laily (2022), Musta’in et al. (2022), dan Jankelová & Joniaková (2021) yang menegaskan peran penting kepemimpinan dalam membentuk kepuasan kerja, meskipun berbeda dengan Rivaldo (2021) yang menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung, signifikan, dan positif terhadap kinerja pegawai, menegaskan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan, lingkungan, dan kondisi kerja mereka cenderung lebih produktif, berdedikasi, serta menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Kondisi ini konsisten dengan temuan variabel di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, di mana kepuasan kerja dinilai “Tinggi” dan secara nyata mendukung peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Mansyur et al. (2022), Hasibuan et al. (2022), Fitriadi et al. (2022), Musta’in et al. (2022), Rivaldo (2021), dan Sari et al. (2024) yang sama-sama menunjukkan adanya hubungan positif, meskipun berbeda dengan Ibrahim et al. (2021) yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan, sehingga menegaskan bahwa konteks organisasi dapat memengaruhi kekuatan hubungan tersebut.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak signifikan, meskipun komunikasi terbukti

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KETERLIBATAN PEGAWAI, DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI KEPUASAN KERJA**

berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukanlah mediator utama dalam hubungan tersebut, karena komunikasi lebih cenderung memengaruhi kinerja secara langsung melalui pemahaman tugas dan koordinasi, bukan melalui kepuasan. Temuan ini kontras dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti Tiyas & Parmin (2021), Mansyur et al. (2022), Hasibuan et al. (2022), dan Sari et al. (2024) yang menemukan adanya peran mediasi signifikan, sehingga menunjukkan bahwa konteks organisasi di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro memiliki dinamika unik, di mana pengaruh komunikasi terhadap kinerja lebih bersifat langsung atau dimediasi oleh faktor lain.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung keterlibatan pegawai terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak signifikan, sejalan dengan temuan sebelumnya bahwa keterlibatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro sama-sama dinilai 'Tinggi', kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator utama, sehingga keterlibatan lebih mungkin memengaruhi kinerja melalui jalur lain seperti motivasi intrinsik atau rasa tanggung jawab langsung. Hasil ini berbeda dengan studi Fitriadi et al. (2022) dan Ibrahim et al. (2021) yang menemukan adanya mediasi signifikan, menandakan bahwa hubungan antara keterlibatan, kepuasan, dan kinerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi serta persepsi pegawai terhadap bentuk keterlibatan yang mereka alami.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan dan positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, yang berarti kepemimpinan efektif terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, kemudian kepuasan tersebut menjadi mekanisme penting yang mendorong peningkatan performa. Kondisi variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja yang sama-sama berada pada kategori 'Tinggi' mendukung jalur mediasi ini, menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik mampu menciptakan kepuasan yang tinggi dan selanjutnya memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Temuan ini konsisten dengan penelitian Prastyorini et al. (2024), Djuraidi & Laily (2022), dan Musta'in et al. (2022), yang semuanya menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah jembatan utama melalui mana kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro, semuanya berada dalam kategori 'Tinggi'. Temuan utama adalah adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi organisasi dan kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Menariknya, meskipun keterlibatan pegawai tinggi, hal itu tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan kepada Kantor Kecamatan Kanor untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas komunikasi serta kepemimpinan, karena keduanya terbukti berpengaruh langsung pada kinerja dan kepuasan kerja. Khususnya untuk kepemimpinan, disarankan agar program pengembangan kapasitas pemimpin dipertahankan karena kepuasan kerja memediasi pengaruhnya terhadap kinerja secara signifikan. Untuk keterlibatan pegawai, disarankan untuk mengidentifikasi aspek yang paling relevan dengan kepuasan kerja, seperti otonomi atau peluang pengembangan diri. Bagi peneliti berikutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel mediasi lain atau menggunakan metode kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagaskara, A. S., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Inti dan Kualitas Pelayanan Periferal Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan pada Laboratorium Klinik Grha Prodia Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(2), 95–108.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 1–15.
- Febriansyah, H., & Henndy Ginting, P. (2020). *Tujuh Dimensi employee engagement*. Prenada Media.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Firyal, W. (2024). Bentuk Komunikasi Interpersonal Guru Dalam Mengatasi Kenakalan Siswa Di Ma Nw Peneguk. *Al-Hikmah: Journal Communication and Islamic Broadcasting*, 1(1), 1–10.
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11, 448–453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Hasibuan, L. M., Pasaribu, S. E., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 229–244. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.619>
- Ibrahim, M., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2021). Pengaruh Work-Family Conflict Dan Keterlibatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Dosen Wanita Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat). *Jurnal EMBA*, 9(1), 1134–1145.
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. *Healthcare (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Khurniawan, D., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(3), 28–37.
- LismawatiHK, R. L. R., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 4(2), 70–76.
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mansyur, A., Edris, M., & Indaryani, M. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening; (Studi Kasus pada Perangkat Desa di Kecamatan Nalumsari Kabupaten Jepara). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 201–215. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1147>
- Musta'in, A., Hadiati, E., & Marthaleni. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai. *SEIKO: Journal of Management*

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, KETERLIBATAN PEGAWAI, DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN KANOR KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI KEPUASAN KERJA**

- & *Business*, 5(1), 356–371. [http://repository.univ-tridinant.ac.id/5423/%0Ahttp://repository.univ-tridinant.ac.id/5423/6/Tesis Bab 1.pdf](http://repository.univ-tridinant.ac.id/5423/%0Ahttp://repository.univ-tridinant.ac.id/5423/6/Tesis%20Bab%201.pdf)
- Ningsih, D. P., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Analisis Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keterlibatan Pegawai Pada Produktivitas Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 13(1), 26–36.
- Prastyorini, J., Widyawati, N., Kristiawati, I., Ester Kalangi, M. H., Priyohadi, N. D., Priyanto, E., Arisanti, D., & . M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pt Anugerah Tirta Samudra. *Jurnal Baruna Horizon*, 7(1), 9–20. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v7i1.140>
- Putri, R. A. R. F., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Motivasi Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Mayjend Sungkono Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(3), 217–232.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Murai Kencana.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25–30. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- Saputra, R. (2023). *Model Komunikasi BKKBN terhadap Ulama dalam Menyukkseskan Program Keluarga Berencana di Kabupaten Aceh Selatan*. UIN Ar-Raniry Fakultas Dakwah dan Komunikasi.
- Sasriani, W., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Kantor DPRD Kepulauan Meranti. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, 1(2), 70–81.
- Seprianto, O. (2021). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Studi pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Kalimantan Tengah). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(1), 1–14.
- Sugiarto, A., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Kepuasan dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(1), 13–22.
- Tiyas, A. P., & Parmin, P. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pendamping PKH Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(2), 377–395. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i2.841>
- Utari, W. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Pegawai di Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 14(1), 62–73.
- Wahdiniawati, S. A., Parmenas, N. H., & Sulisty, S. (2023). Mengukur konsep keterlibatan karyawan: Implementasi Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 9S. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Nusantara*, 1(2), 51–58.