

## KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PENGARUH KERJA SAMA TIM DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Luh Putu Rina Rusmini

Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya, Bali,  
Indonesia  
E-mail: [luhptrina@gmail.com](mailto:luhptrina@gmail.com)

### ABSTRAK

Tingginya tingkat absensi pegawai menjadi permasalahan serius di banyak instansi pemerintahan, termasuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jembrana. Rendahnya kehadiran mencerminkan lemahnya motivasi dan kepuasan kerja, yang berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kerja sama tim dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan metode sampel jenuh/sensus dengan melibatkan seluruh pegawai BKPSDM sebanyak 52 orang sebagai responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert, yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan melalui pendekatan analisis jalur (path analysis) menggunakan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama tim dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Penelitian ini menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan komunikatif untuk meningkatkan kinerja aparatur.

**Kata kunci:** kepuasan kerja; kerja sama tim; kinerja; komunikasi; mediasi

### ABSTRACT

*High employee absenteeism remains a serious issue in many government institutions, including the Agency for Civil Service and Human Resource Development (BKPSDM) of Jembrana Regency. Low attendance reflects poor motivation and job satisfaction, which can negatively impact employee performance. This study aims to analyze the influence of teamwork and communication on job satisfaction and employee performance, and to examine the mediating role of job satisfaction in these relationships. The study employed a census method, involving all 52 employees of BKPSDM as respondents. Data were collected using a closed-ended Likert-scale questionnaire, which was tested for validity and reliability. Data were analyzed using path analysis with SPSS version 26. The results show that teamwork and communication have a positive and significant influence on both job satisfaction and employee performance. Furthermore, job satisfaction significantly mediates the influence of teamwork and communication on performance. These findings highlight the importance of fostering a collaborative and communicative work environment to enhance employee performance in public sector institutions.*

**Keywords:** communication; job satisfaction; mediation; performance; teamwork

### PENDAHULUAN

Di tengah dinamika global yang cepat dan teknologi yang terus berkembang, sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aset paling krusial bagi setiap organisasi dan negara. Era saat ini ditandai oleh perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, mulai dari kemajuan digital hingga globalisasi yang

mendalam, yang semuanya mempengaruhi cara kita bekerja dan berinteraksi. Di era yang penuh dengan perubahan ini, sumber daya manusia bukan hanya sekadar tenaga kerja, tetapi merupakan aset yang dapat membentuk masa depan. Melalui pengembangan, pelatihan, dan perhatian yang terus-menerus, SDM dapat menjadi kunci untuk membuka potensi penuh sebuah organisasi dan negara, menjadikannya lebih siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Struktur pemerintahan yang kompleks dan dinamis membuat sumber daya manusia (SDM) memegang peran yang sangat vital. Keberhasilan dan efektivitas suatu pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan peraturan yang diterapkan, tetapi juga oleh kualitas dan kapasitas aparatur yang menjalankan fungsi-fungsi administratif dan pelayanan. SDM yang berkualitas merupakan kunci untuk menciptakan tata kelola yang efektif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sebuah organisasi membutuhkan kerja sama tim yang solid untuk bisa melengkapi proses pencapaian tujuan perusahaan. Pekerjaan Organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi tidak bekerja sama secara selaras. Kerja tim dalam konteks organisasi dapat didefinisikan sebagai kerja sama antara anggota tim dalam mencapai tujuan bersama, dengan membagi tanggung jawab, sumber daya, dan dukungan secara efektif Robbins & Judge (2015) dalam "*Organizational Behavior*". Menurut Hackman, J.R (2002) tim yang efektif mampu menciptakan iklim yang positif di tempat kerja yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan dan produktivitas mereka. Selain kerja sama tim, komunikasi juga berpengaruh penting bagi proses pencapaian tujuan sebuah organisasi. Komunikasi efektif memainkan peran kunci dalam memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Robbins & Judge (2015) dalam "*Organizational Behavior*", "komunikasi yang baik dalam organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas." Penelitian oleh Argenti, P. A (2010) dalam buku "*Corporate Communication*" menggariskan bahwa "komunikasi yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang positif, yang mendukung kerja sama tim karyawan untuk berperforma lebih baik." Banyak studi dan penelitian sebelumnya juga telah menunjukkan hubungan antara komunikasi yang baik dan kinerja pegawai yang lebih baik. Sebagai contoh, penelitian oleh Samereh Babaei & Gordji (2023) dalam "*Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*" menemukan bahwa "organisasi yang memprioritaskan komunikasi internal yang efektif cenderung memiliki tingkat performa karyawan yang lebih tinggi".

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jembrana merupakan lembaga yang bertanggung jawab untuk membantu Bupati melaksanakan urusan Pemerintahan Bidang Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tugas pembantuan yang diberikan kepada kabupaten. BKPSDM Kabupaten Jembrana dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi perumusan kebijakan, pelaksana kebijakan, pelaksana evaluasi dan pelaporan dan pelaksana administrasi serta pelaksana fungsi lain yang diberikan oleh Bupati. Sesuai dengan Peraturan Bupati Jembrana Nomor 21 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah, struktur organisasi BKPSDM

Kabupaten Jembrana terdiri dari Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian dan Kelompok Jabatan Fungsional serta Pelaksana. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagai Perangkat Daerah yang menjalankan fungsi koordinasi sangat berkaitan dengan pengelolaan kerja sama tim dan komunikasi yang baik. Penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja yang lebih *agile* (lincah) dan dinamis yang didukung dengan pengelolaan kinerja aparatur sipil negara (ASN) yang optimal. Sebagai pedoman pelaksanaan sistem kerja dan pengelolaan ASN, telah diterbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi dan dilengkapi dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN.

Meskipun berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan mengimplementasikan sistem kerja yang lebih lincah (*agile*), masih terdapat sejumlah kendala yang berpotensi menghambat tercapainya kepuasan kerja pegawai. Salah satu permasalahan yang muncul adalah keterbatasan kondisi fisik lingkungan kerja, seperti ukuran ruangan yang terbatas serta banyaknya arsip dokumen yang belum tertata secara optimal. Keadaan ini dapat mengurangi kenyamanan dalam bekerja dan menurunkan semangat kerja pegawai. Selain itu, komunikasi antar bidang di lingkungan BKPSDM Kabupaten Jembrana yang secara umum sudah terjalin dengan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan untuk mengurangi kesenjangan koordinasi yang dapat memperlambat proses penyampaian informasi dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, aspek komunikasi internal dan penataan lingkungan kerja fisik perlu mendapatkan perhatian lebih dalam upaya menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kinerja dan kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh.

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung lebih termotivasi untuk bekerja optimal, proaktif, dan menjaga harmoni dalam tim kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel antara yang memperkuat hubungan antara kerja sama tim dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai penting secara praktis karena dapat memberikan kontribusi nyata bagi BKPSDM Kabupaten Jembrana dalam menyusun strategi pengelolaan kinerja ASN yang lebih responsif dan terukur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan peningkatan kinerja yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga memperhatikan aspek perilaku kerja dan kepuasan pegawai secara menyeluruh. Adapun sasaran yang ingin dicapai oleh BKPSDM Kabupaten Jembrana adalah meningkatnya penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN dan meningkatnya akuntabilitas kinerja instansi perangkat daerah. Oleh karena itu untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh BKPSDM Kabupaten Jembrana maka perlunya dituntut kinerja kerja yang tinggi karena permasalahan yang terjadi selama ini kinerja pegawai belum optimal.

Tingginya tingkat absensi pegawai masih menjadi permasalahan serius di banyak instansi pemerintahan, termasuk di BKPSDM Kabupaten Jembrana. Tingkat kehadiran yang rendah bukan hanya mengganggu kontinuitas pekerjaan,

tetapi juga menjadi cerminan dari rendahnya motivasi dan kepuasan kerja. Absensi yang tinggi dapat memicu ketidakseimbangan beban kerja, menurunkan produktivitas tim, serta berdampak langsung terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Kondisi ini menjadi indikator perlunya intervensi manajerial, khususnya dalam membangun kerja sama tim yang kuat dan sistem komunikasi internal yang lebih baik. Sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pengembangan kompetensi ASN di daerah, BKPSDM Kabupaten Jembrana memerlukan pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis hubungan antara kerja sama tim, komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel berdasarkan rumusan hipotesis yang telah ditetapkan. Metode yang digunakan adalah survei, dengan pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jembrana, berjumlah 52 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh atau sensus, berarti seluruh populasi digunakan sebagai sampel yaitu sebanyak 52 orang.

Instrumen pengumpulan data disusun dalam bentuk kuesioner dengan Skala Likert 1 hingga 5, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan terkait kerja sama tim, komunikasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Sebelum disebarluaskan, kuesioner tersebut telah melalui uji validitas dan reliabilitas guna memastikan akurasi dan konsistensinya. Variabel penelitian terdiri atas dua variabel bebas yaitu kerja sama tim ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ), satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja ( $Y_1$ ), serta satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Definisi operasional dari masing-masing variabel dijabarkan melalui indikator-indikator yang merujuk pada teori dan hasil penelitian terdahulu.

H1: Kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana.

Menurut Lawasi & Triatmanto (2017) kerjasama tim adalah berkumpulnya setidaknya dua individu yang terkait dan memadukan suatu gerakan dan upaya mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Tim dapat meningkatkan komunikasi antar anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dengan saling berbagi dan melengkapi. Menurut Maxwell (2002) dalam *Teamwork Makes the Dream Work* menekankan pentingnya kerjasama tim untuk mencapai impian. Kerjasama tim yang efektif dapat meningkatkan rasa saling percaya, dukungan emosional, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kolaboratif menciptakan kenyamanan dan keterlibatan dalam tim. Menurut Sari & Susilo (2018), kerjasama tim yang efektif secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja melalui pembagian tanggung jawab dan sinergi dalam tim. Sementara itu, Giri &

Kumar (2010) menegaskan bahwa tim yang memiliki kerjasama yang baik tidak hanya berdampak pada efisiensi kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai.

H2: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana.

Komunikasi yang terbuka dan dua arah antara atasan dan bawahan mampu membangun rasa saling percaya dan penghargaan terhadap pendapat pegawai. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kepuasan kerja. Menurut Trijaya (2012), menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin tinggi atau baik komunikasi yang ada di perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan. Senada dengan temuan Novita et al (2002) yang menemukan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja akan lebih optimal. Sementara, menurut Razi et al (2010) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa komunikasi merupakan variabel yang tidak dapat dikesampingkan dalam usaha perusahaan meningkatkan kinerja. Menurut Giri & Kumar (2010) menunjukkan bahwa karyawan yang menerima informasi secara rutin dan jelas akan merasa lebih dihargai, sehingga lebih puas dalam bekerja. menambahkan bahwa budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

H3: Kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana.

Kolaborasi dalam tim memperkuat kemampuan menyelesaikan tugas secara lebih efisien, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas dan motivasi pegawai. Menurut Robbins & Judge (2015) kerjasama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Menurut Lawasi & Triatmanto (2017), kerjasama tim adalah berkumpulnya setidaknya dua individu yang terkait dan memadukan suatu gerakan dan upaya mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Penelitian oleh Samereh Babaei & Gordji (2023) menunjukkan bahwa kerjasama tim yang solid dan komunikasi efektif antar anggota tim sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Komunikasi yang baik memfasilitasi koordinasi kerja dan meningkatkan kualitas hubungan antarpegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Sementara, temuan penelitian Sitindaon (2023) menunjukkan Kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H4: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana.

Menurut Nair-Desai & Dasaraju (2023) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa komunikasi yang jelas dan efektif secara langsung meningkatkan produktivitas serta mempengaruhi kinerja secara positif di lingkungan organisasi modern. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja tinggi, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi, yang tercermin dalam kinerja mereka. Menurut Putrana dalam Hermawan & Suwandana, (2019) menyatakan bahwa perusahaan dengan karyawan

yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan dengan karyawan yang tidak puas. Senada dengan temuan Devi (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana.

Menurut Judge & Bono (2001), kepuasan kerja berkontribusi terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Sementara Harter et al. (2002) menyatakan bahwa perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi umumnya menunjukkan kinerja bisnis yang lebih baik, termasuk peningkatan produktivitas dan efisiensi. Menurut Sitindaon (2023), kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Senada dengan temuan Carriere and Bourque (2009) yang menunjukkan bahwa bahwa komunikasi dan kepuasan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara, temuan penelitian Ardiansyah (2016) menyatakan bahwa peran kepuasan kerja memediasi komunikasi dan kinerja karyawan berpengaruh positif. Pada penelitian Carriere dan Bourque (2009), menunjukkan bahwa dalam komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

H6: Kerjasama tim berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana.

Kerjasama tim tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang lebih baik. Menurut Hatta et al. (2017) menegaskan bahwa kerjasama tim dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Ibrahim et al. (2021) menemukan bahwa kerjasama tim di lingkungan ritel berkontribusi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Menurut Setyawan et al. (2021) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kerjasama tim dan kinerja pegawai.

H7: Komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana

Komunikasi yang efektif memperkuat hubungan interpersonal dan rasa dihargai, yang meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Hasil Penelitian Hotono et al. (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kerjasama tim berpengaruh secara positif, dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja proyek, sementara gaya kepemimpinan transaksional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja proyek. Selain itu, kerjasama tim sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja proyek. Hasil penelitian Swadiputra & Widyan (2022) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif pada kinerja pegawai. Menurut Nuraidah (2021) menambahkan bahwa komunikasi yang lancar antar anggota tim dapat memperkuat kepuasan kerja sebagai faktor penentu kinerja. Menurut Razi et al. (2010) menemukan bahwa komunikasi merupakan variabel yang tidak dapat dikesampingkan dalam usaha perusahaan meningkatkan kinerja.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yaitu untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (jenis kelamin, tingkat usia, masa kerja dan pendidikan terakhir), serta deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Analisis deskriptif terhadap demografi responden penelitian dilakukan dengan pemberian angka baik dalam jumlah (frekuensi) maupun persentase. Sedangkan, deskripsi variabel-variabel penelitian dilakukan untuk mengetahui gambaran persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan dalam instrumen penelitian tentang variabel-variabel yang diteliti. Rerata (mean) yang digunakan dalam analisis ini untuk mengetahui sebaran dari tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam instrumen penelitian yang digunakan. Teknik analisis inferensial yakni untuk melihat pengaruh di antara variabel-variabel yang tengah diteliti. Untuk tujuan analisis data dan pengujian hipotesis, digunakan taraf signifikansi sebesar 5 persen. Agar sesuai dengan tujuan penelitian, analisis data dilakukan secara kuantitatif untuk menjelaskan dan mendeskripsikan hubungan variabel yang diteliti dengan landasan teori yang dipakai, melalui uraian yang sistematik. Untuk analisis statistik diferensial dilakukan uji hipotesis penelitian dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur). Selanjutnya untuk menguji signifikansi mediasi, yaitu untuk menilai apakah pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dimediasi (atau dijelaskan) oleh variabel mediator digunakan Uji Sobel. Dalam konteks ini, Uji Sobel memungkinkan untuk menginferensikan apakah variabel mediator benar-benar mempengaruhi hubungan antara dua variabel lainnya, berdasarkan data sampel yang ada. Uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi mediasi, yaitu untuk menilai apakah pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dimediasi (atau dijelaskan) oleh variabel mediator. Dalam konteks ini, Uji Sobel memungkinkan kita untuk menginferensikan apakah variabel mediator benar-benar mempengaruhi hubungan antara dua variabel lainnya, berdasarkan data sampel yang ada. Karena Uji Sobel melibatkan perhitungan statistik untuk menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel, serta mengandalkan distribusi normal untuk penilaian signifikansi, maka ia dikategorikan sebagai teknik analisis inferensial. Teknik ini juga mengandalkan *p-value* atau nilai Y1 untuk menentukan apakah pengaruh mediasi tersebut signifikan secara statistik, yang merupakan bagian dari analisis inferensial.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden dalam penelitian ini berjumlah 52 orang responden yang merupakan pegawai BPKPSDM. Tabel 1 menggambarkan karakteristik responden dalam penelitian ini.

Tabel menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang. Hasil ini berarti bahwa pegawai pada BPKPSDM Kabupaten Jembrana didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki. Dilihat dari karakteristik usia menunjukkan bahwa tidak terdapat responden dengan usia kurang dari 21 tahun, usia 21 sampai 30 tahun sebanyak 12 orang, usia 31 sampai 40 tahun sebanyak 17 orang dan usia lebih dari 40 tahun sebanyak 23 tahun. Hasil ini berarti pegawai pada BPKPSDM Kabupaten Jembrana didominasi pegawai yang berusia lebih dari 40 tahun.

Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan SMA/K sebanyak 8 orang, berpendidikan diploma sebanyak 4 orang, berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 38 orang dan berpendidikan S2 sebanyak 2 orang. Hasil ini berarti bahwa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana didominasi oleh pegawai yang berpendidikan sarjana. Dilihat dari masa kerja, menunjukkan bahwa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana didominasi oleh pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Hal ini berarti bahwa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana telah memiliki pengalaman yang tinggi dibidang kerjanya.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah (orang)	Percentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	34	65,38
Perempuan	18	34,62
Usia		
<21 Tahun	-	0
21-30 Tahun	12	23,08
31 – 40 Tahun	17	32,69
> 40 Tahun	23	44,23
Tingkat Pendidikan		
SMA/K	8	15,38
Diploma	4	7,69
S1	38	73,07
S2	2	3,86
Masa Kerja		
< 5 Tahun	12	23,08
5 – 10 Tahun	12	23,08
11 – 15 Tahun	11	21,15
>15 Tahun	17	32,69

Sumber: Data diolah, 2025

Kerja sama tim adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan BKPSDM Kabupaten Jembrana. Indikator kerja sama tim dalam penelitian ini adalah kerja sama, kepercayaan, dan kekompakkan. Adapun distribusi tanggapan variabel kerja sama tim penelitian ini disajikan dalam Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Kerja sama Tim**

Indikator	Responden (dalam %)					Rerata (mean)
	1	2	3	4	5	
X1.1 Kerja sama	1,9	-	1,9	-	96,2	4,88
X1.2 Kepercayaan	-	1,9	1,9	-	96,2	4,90
X1.3 Kekompakkan	1,9	-	1,9	-	96,2	4,88
X1.4 Kekompakkan	-	1,9	1,9	-	96,2	4,90
X1.5 Kekompakkan	-	1,9	5,8	-	92,3	4,82
Kerja sama Tim (X1)						4,87

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 2. menunjukkan bahwa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana memiliki kerja sama tim yang tinggi, yang ditunjukkan dari nilai rerata sebesar 4,87. Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur kerja sama tim, indikator kepercayaan dan kekompakkan (X1.4) mendapatkan respon tertinggi yaitu sebesar 4,90. Sedangkan indikator kekompakkan (X1.5) mendapatkan tanggapan terendah yaitu sebesar 4,82. Hasil ini berarti bahwa, pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana telah memiliki kerja sama tim yang tinggi. Kerja sama tim ini dikarenakan BKPSDM Kabupaten Jembrana memberikan kebebasan kepada setiap pegawai untuk dapat bersosialisasi serta bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, sehingga pegawai merasa nyaman bekerja dan kerja sama tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

Komunikasi adalah sebagai proses pertukaran informasi, pesan, atau ide yang dilakukan oleh BKPSDM. Indikator komunikasi adalah pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap, dan hubungan yang makin baik. Adapun distribusi tanggapan variabel komunikasi penelitian ini disajikan dalam Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Komunikasi**

Indikator	Responden (dalam %)					Rerata (mean)
	1	2	3	4	5	
X2.1 Pemahaman	-	-	3,8	-	96,2	4,92
X2.2 Tindakan	-	-	9,6	-	90,4	4,80
X2.3 Pengaruh pada sikap	-	-	5,8	-	94,2	4,88
X2.4 Hubungan yang makin baik	-	-	7,7	-	92,3	4,84
Komunikasi (X2)						4,86

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa komunikasi yang ada di BKPSDM Kabupaten Jembrana dinilai sudah memadai yang ditunjukkan dengan nilai rerata sebanyak 4,86. Dari empat indikator yang digunakan dalam mengukur Komunikasi, indikator pemahaman mendapatkan tanggapan tertinggi yaitu sebesar 4,92. Sedangkan indikator yang mendapatkan tanggapan terendah terdapat pada indikator tindakan yaitu sebesar 4,80. Hasil ini berarti bahwa, Komunikasi yang ada di BKPSDM Kabupaten Jembrana sudah memadai, pegawai dapat saling memahami komunikasi antar pegawai sehingga menciptakan kelancaran kerja pegawai. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif yang dimiliki pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana tentang pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah pekerjaan, upah, promosi, pengawas, rekan kerja. Adapun distribusi tanggapan variabel kepuasan kerja penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.

Tabel menunjukkan bahwa pegawai tergolong puas bekerja pada di BKPSDM Kabupaten Jembrana, yang ditunjukkan dengan rerata sebesar 4,65. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, indikator gaji dan kompensasi mendapatkan tanggapan tertinggi dengan rerata sebesar 4,84. Sedangkan indikator yang mendapatkan tanggapan terendah adalah kondisi kerja yaitu sebesar 4,34. Hasil ini berarti bahwa kepuasan pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana lebih besar dipengaruhi oleh kepuasan terhadap gaji dan kompensasi. Kinerja pegawai adalah suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap

instruktur sebagai hasil kerja yang sesuai dengan tujuan dan harapan dari BKPSDM Kabupaten Jembrana. Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini yaitu *Quality*, *Quantity*, *Timeliness*, *Cost-effectiveness*, *Need for Supervision* dan *Interpersonal Impact*.

**Tabel 4.**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja**

<b>Indikator</b>	<b>Responden (dalam %)</b>					<b>Rerata (mean)</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Y1.1 Gaji dan kompensasi	-	-	7,7	-	92,3	4,84
Y1.2 Kondisi kerja	-	-	32,7	-	67,3	4,34
Y1.3 Kesempatan pengembangan karir	-	-	11,5	-	88,5	4,76
Y1.4 Hubungan interpersonal	-	5,8	7,7	5,8	80,8	4,61
Y1.5 Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi	-	5,8	7,7	-	86,5	4,67
Kepuasan Kerja (Y1)						4,65

Sumber: Data diolah, 2025

**Tabel 5.**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai**

<b>Indikator</b>	<b>Responden (dalam %)</b>					<b>Rerata (mean)</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Y2.1 <i>Quality</i>	-	-	1,9	-	98,1	4,96
Y2.2 <i>Timeliness</i>	-	-	3,8	-	96,2	4,92
Y2.3 <i>Cost-effectiveness</i>	-	-	1,9	-	98,1	4,96
Y2.4 <i>Need for Supervision</i>	-	1,9	5,8	-	92,3	4,82
Y2.5 <i>Interpersonal Impact</i>	-	-	1,9	-	98,1	4,96
Kinerja Pegawai (Y2)						4,92

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5. menunjukkan bahwa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana memiliki kinerja yang tinggi yang ditunjukkan dengan rerata sebesar 4,92. Dari kelima indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja, indikator *Quality*, *Cost-effectiveness*, dan *Interpersonal Impact* mendapatkan tanggapan tertinggi. Sedangkan indikator *Need for Supervision* mendapatkan tanggapan terendah yaitu sebesar 4,82. Hasil ini berarti bahwa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana telah memiliki kinerja tergolong tinggi yang dikarenakan seluruh tugas pekerjaan selama ini dapat dikerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan lembaga.

Sebelum melaksanakan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki korelasi item-total yang lebih tinggi dari nilai r-tabel serta nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria sebagai alat ukur yang valid dan reliabel. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan analisis regresi. Uji normalitas menunjukkan distribusi data yang normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF < 10 dan nilai toleransi > 0,1, menandakan tidak adanya multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas melalui scatterplot tidak menunjukkan pola tertentu, sehingga

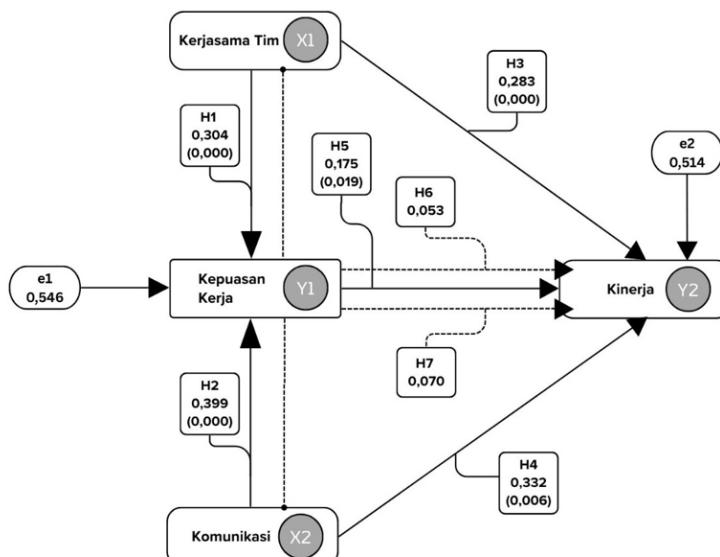
dapat disimpulkan bahwa data bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Hasil uji analisis jalur atau *path analysis* penelitian kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh kerja sama tim dan komunikasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada BKPSDM Kabupaten Jembrana) dapat dilihat pada tabel 6. berikut.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Efek Langsung dan Tidak Langsung**

Hubungan Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
Kerja sama tim (X1) → Kepuasan kerja (Y1)	0,304	-	0,304	0,000	H1 diterima
Komunikasi (X2) → Kepuasan kerja (Y1)	0,399	-	0,399	0,001	H2 diterima
Kerja sama tim (X1) → Kinerja pegawai (Y2)	0,283	-	0,283	0,000	H3 diterima
Komunikasi (X2) → Kinerja pegawai (Y2)	0,332	-	0,332	0,006	H4 diterima
Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja pegawai (Y2)	0,175	-	0,175	0,019	H5 diterima
Kerja sama tim (X1) → Kepuasan kerja (Y1)	-	0,053	-	-	
Kepuasan kerja (Y1) → Kinerja pegawai (Y2)	-	(0,304*0,175)	0,053	-	H6 diterima
Komunikasi (X2) → Kepuasan kerja (Y1)	-	0,070	-	-	
Kepuasan kerja (Y1) → Kinerja pegawai (Y2)	-	(0,399*0,175)	0,070	-	H7 diterima

Sumber: Data diolah, 2025



**Gambar 1. Model Analisis Jalur**

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 6. menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung kerja sama tim terhadap kepuasan kerja sebesar 0,304 dan taraf signifikansi sebesar  $0,000 \leq 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas kerja sama tim, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian ini sesuai dengan Sari & Susilo (2018) dalam penelitian mereka menegaskan bahwa kerja sama tim yang efektif secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Melalui distribusi tanggung jawab dan sinergi, tim yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan motivasi kerja individu. dalam penelitiannya menekankan bahwa tim dengan kerja sama yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Ardana et al. (2012) menyatakan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kerja sama tim adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan BKPSDM Kabupaten Jembrana. Indikator kerja sama tim dalam penelitian ini adalah kerja sama, kepercayaan, dan kekompakkan. Berdasarkan hasil analisis menemukan bahwa pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana memiliki kerja sama tim yang tinggi, Hal ini dikarenakan BKPSDM Kabupaten Jembrana memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk dapat bersosialisasi serta bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, sehingga pegawai merasa nyaman bekerja dan kerja sama tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

Komunikasi juga memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung komunikasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,399 dan taraf signifikansi sebesar  $0,001 \leq 0,05$ . Artinya, komunikasi yang terbuka dan efektif di lingkungan kerja mampu meningkatkan perasaan puas dalam bekerja. Senada dengan hasil penelitian Hermawan & Suwandana (2019) yang menjelaskan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang artinya semakin baik bentuk komunikasi maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Giri & Kumar (2010), karyawan yang menerima informasi secara reguler cenderung merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian oleh Robbins & Judge (2015) menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaboratif dapat meningkatkan kepuasan kerja. Komunikasi adalah suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap pegawai agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan pegawai, sehingga tujuan BKPSDM Kabupaten Jembrana dapat tercapai. Indikator komunikasi adalah pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap, dan hubungan yang makin baik. Berdasarkan hasil analisis menemukan komunikasi yang ada di BKPSDM Kabupaten Jembrana dinilai sudah memadai. Hasil ini berarti bahwa, komunikasi yang ada di BKPSDM Kabupaten Jembrana sudah sangat baik sehingga dapat memperlancar kerja pegawai.

Kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung kerja sama tim terhadap kinerja pegawai sebesar 0,283 dan taraf signifikansi sebesar  $0,000 \leq 0,05$  yang berarti kolaborasi tim turut berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini sesuai dengan

Samereh Babaei & Gordji (2023) mengeksplorasi dampak kerja sama tim dalam konteks permainan kooperatif. Temuan menunjukkan bahwa kolaborasi antar anggota tim dan komunikasi yang baik sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Adanya sikap pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana yang positif terhadap situasi kerja dapat memperkuat kerja sama tim, sehingga kinerja pegawai maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan. Komunikasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung komunikasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,332 dan taraf signifikansi sebesar  $0,006 \leq 0,05$ , yang artinya kualitas komunikasi yang baik mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Hasil analisis ini berarti bahwa semakin memadai Komunikasi akan mampu berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Nair-Desai & Dasaraju (2023), menjelaskan bagaimana komunikasi yang jelas dan efektif dapat meningkatkan produktivitas serta mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dalam konteks organisasi modern. Komunikasi sangat penting karena merupakan salah satu dorongan bagi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, dengan terjadinya komunikasi dengan baik maka penyelesaian pekerjaan dikantor dapat tercapai dengan baik.

Kepuasan kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,175 dan taraf signifikansi sebesar  $0,019 \leq 0,05$ , yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana. Hasil analisis ini berarti bahwa semakin meningkat kepuasan kerja akan mampu berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan Judge & Bono (2001), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas-tugas yang mereka jalani. Penelitian oleh Harter *et al.* (2002) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki karyawan yang puas cenderung mencapai hasil bisnis yang lebih baik, termasuk peningkatan produktivitas dan profitabilitas. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif yang dimiliki pegawai BKPSDM Kabupaten Jembrana tentang pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah gaji dan kompensasi, kondisi kerja, kesempatan pengembangan karir, hubungan interpersonal dan keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi.

Berdasarkan hasil analisis menemukan bahwa, pegawai tergolong puas bekerja pada di BKPSDM Kabupaten Jembrana. Hasil ini berarti bahwa kepuasan pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jembrana lebih besar dipengaruhi oleh kepuasan terhadap rekan kerja. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memainkan peran sebagai mediator, maka dilakukan uji Sobel, dan hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja pegawai, dengan nilai Sobel test sebesar 2,175 ( $p < 0,05$ ). Hasil analisis menunjukkan bahwa kerja sama tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Jembrana. Hal ini ditunjukkan oleh nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,053, yang berarti bahwa semakin baik kerja sama tim, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya turut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya, hasil uji Sobel diperoleh sebesar 217,07, yang melebihi nilai kritis sebesar 1,98. Dengan demikian, secara statistik dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kerja sama tim dan kinerja pegawai. Namun, meskipun mediasi ini signifikan secara statistik, besarnya pengaruh tidak langsung yang relatif kecil (0,053) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja belum menjadi mediator yang kuat dalam hubungan antara kerja sama tim dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh utama kerja sama tim terhadap kinerja lebih banyak terjadi secara langsung daripada melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan Hatta et al (2017) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kerja sama tim, gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Aceh. Penelitian ini menegaskan pentingnya kolaborasi dalam tim untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga memediasi secara signifikan hubungan antara komunikasi dan kinerja, dengan nilai Sobel test sebesar 2,948 ( $p < 0,01$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada BKPSDM Kabupaten Jembrana. Hal ini tercermin dari nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,070, yang mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya kinerja mereka. Selain itu, berdasarkan hasil uji Sobel sebesar 118,7, yang secara signifikan melebihi nilai ambang 1,98, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan secara statistik dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja pegawai. Meskipun demikian, nilai pengaruh tidak langsung yang relatif kecil menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja bersifat terbatas secara praktis, di mana sebagian besar pengaruh komunikasi terhadap kinerja masih berlangsung secara langsung. Hasil penelitian ini sesuai dengan Swadiputra & Widyani (2022) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa pegawai yang merasa puas dengan komunikasi di tempat kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Di sisi lain, penelitian oleh Nuraidah (2021) juga menegaskan pentingnya komunikasi dalam organisasi. Dia menyatakan bahwa komunikasi yang baik di antara anggota tim dapat memperkuat kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja individu.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kerja sama tim dan komunikasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memainkan peran sebagai mediator dalam memperkuat hubungan antara kerja sama tim dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan interaksi efektif mampu meningkatkan kepuasan pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif pada performa kerja mereka secara keseluruhan. Penelitian ini diharapkan memberikan implikasi secara akademis,

khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kepada BKPSDM Kabupaten Jembrana yang menjadi objek penelitian. Dengan adanya penelitian ini, institusi bisa mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi dalam pengambilan keputusan kebijakan bidang manajemen sumber daya manusia untuk meningkatnya akuntabilitas laporan kinerja instansi perangkat daerah serta meningkatnya profesionalisme pegawai. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan masukan saran bagi BKPSDM Kabupaten Jembrana dalam usahanya untuk memecahkan masalah dan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan, terdapat beberapa rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh pihak manajemen, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Jembrana, diantaranya: penguatan kerja sama tim guna memperkuat rasa saling percaya dan tanggung jawab kolektif; peningkatan kualitas komunikasi agar organisasi membangun sistem komunikasi yang lebih terbuka, dua arah, dan partisipatif melalui rapat koordinasi rutin, forum diskusi internal, penggunaan platform digital, serta penyusunan alur informasi yang jelas dan terstruktur; dan penciptaan kondisi kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan dan memperbaiki aspek lingkungan kerja seperti kenyamanan ruang kerja, kelengkapan fasilitas, dan faktor ergonomis guna mendukung produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

## REFERENSI

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi pertama)*. Graha Ilmu.
- Ardiansyah, Dimas Okta. (2016). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Argenti, P. A. (2010). *Komunikasi korporasi (Corporate communication)*. Salemba Empat.
- Carriere, Jules and Bourque, Christoper. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction,. *Journal of Career Development International.*, 14(1), 29-49.
- Devi, Eva Kris Diana. (2009). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*. (Diakses 5 Agustus (2025).
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., Jr., & Trethewey, A. (2010). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Bedford/St. Martin's.
- Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2010). *Impact of teamwork and communication on job satisfaction and productivity: A study in Indian service sector*. *International Journal of Business and Management*. 5(10), 211–222.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston,. MA: Harvard Business School Press.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hatta, M., Musnadi, S., & Mahdani. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan, kerja sama tim dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 1(1), 70–80.
- Hermawan, A. A. D., & Suwandana, I. G. M. (2019). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 44-74. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p17>
- Hotono, S., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (2017). *Efek Mediasi Kerjasama Tim Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Proyek*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(4); 1673-1700
- Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). *Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Lion Superindo*. 1(2).
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh komunikasi, kerjasama tim dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. *JMDK*, 5(1), 47-57.
- Maxwell, J. C. (2002). *Teamwork makes the dream work*.
- Nair-Desai, S., & Dasaraju, S. (2023). Intergenerational Gaps in Social and Political Attitudes Amongst Asian Americans. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4338111>
- Novita, Nita., Salim, Ubud., dan Troena, Eka Afnan. (2002). Pengaruh Karakteristik Indi-vidu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Tetap PT. Tambang Batubara Bukit Asam). *Malang: Universitas Brawijaya*.
- Nuraidah. (2021). Pengaruh Job Description Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Eprints Universitas Negeri Makassar*.
- Razi, Nazila and Elizabeth More. (2010). *The role of communicationin the acquisition of high performance work system organisation*. *Australian Journal of Communication*, 37(1), 55–74.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16). Salemba Empat.
- Samereh Babaei, & Gordji, M. E. (2023). *Behavioral Model and Dynamic System of Games*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21087.64161>
- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 64(1), 28–35.
- Setyawan, J., Rusdianti, E., & Widhiastuti, H. (2021). Pengaruh Kepuasan, Kompensasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi

- Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 133.  
<https://doi.org/10.26623/jreb.v14i2.4229>
- Sitindaon, F. P. (2023). Pengaruh komunikasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. [*Skripsi, STIE Bina Karya*].
- Swadiputra, I. B. W., & Widyan, A. A. D. (2022). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Ayudana Merta Ayunan Abiansemal*.
- Trijaya. (2012). Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*.