

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN KUALITAS KERJA TIM TERHADAP  
KEPUASAN KERJA MELALUI KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. UNITED TRACTORS, TBK MANADO**

*THE EFFECT OF INTERNAL COMMUNICATION AND TEAM WORK QUALITY ON JOB  
SATISFACTION THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT.  
UNITED TRACTORS, TBK MANADO*

Oleh:

**Dhea W. A. Saini<sup>1</sup>**

**Olivia S. Nelwan<sup>2</sup>**

**Mac Donald B. Walangitan<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi

Email :

[1dheasaini5@gmail.com](mailto:1dheasaini5@gmail.com)

[2olivnelwan@gmail.com](mailto:2olivnelwan@gmail.com)

[3macdonaldw8@gmail.com](mailto:3macdonaldw8@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan kualitas kerja tim terhadap kepuasan kerja, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT United Tractors, Tbk Manado. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh, melibatkan 37 responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) melalui SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Kerja Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, Kualitas Kerja Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai variabel Intervening, dan Kualitas Kerja Tim berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai variabel Intervening.

**Kata Kunci:** Komunikasi Internal, Kualitas Kerja Tim, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of internal communication and the quality of teamwork on job satisfaction, with employee involvement as an intervening variable in PT United Tractors, Tbk Manado. This study uses a quantitative approach with saturated sampling techniques, involving 37 respondents. Data was collected using a questionnaire and analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method through SmartPLS 3.0. The results of the study showed that Internal Communication had a insignificant effect on Job Satisfaction, Team Work Quality had a positive and significant effect on Job Satisfaction, Internal Communication had a insignificant effect on Employee Engagement, Team Work Quality had a positive and significant impact on Employee Engagement, Employee Involvement had a positive and significant effect on Job Satisfaction, Internal Communication had an insignificant impact on Employee Engagement. Job Satisfaction through Employee Involvement as an Intervening variable, and Team Work Quality have a non-significant effect on Job Satisfaction through Employee Involvement as an Intervening variable.

**Keywords:** Internal Communication, Teamwork Quality, Employee Engagement, Job Satisfaction

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya memiliki visi dan misi yang ingin dicapai. Jika sebuah perusahaan ingin bertahan dan terus berkembang untuk mencapai visi dan misi tersebut, maka perusahaan tersebut

harus bisa mengembangkan dan mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Pengelolaan SDM dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal dan eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap emosional yang muncul karena kita dapat mencintai dan menikmati pekerjaan kita. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung mengalami kesulitan dalam mencapai target dan menunjukkan sikap atau perilaku negatif, seperti kurangnya motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang merasa puas akan berupaya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

Komunikasi internal merupakan proses menyampaikan informasi secara lisan atau verbal dari satu pihak dalam suatu organisasi kepada pihak lain yang menerima informasi tersebut. Informasi yang disampaikan dapat berupa pesan, ide, atau gagasan. Komunikasi internal sangat berperan penting dalam proses penyebaran informasi dalam organisasi, dimana informasi merupakan aspek krusial yang harus ada dalam perusahaan dengan adanya penyampaian dan penerimaan informasi yang baik melalui komunikasi internal para karyawan dapat menyamakan pandangan serta visi misi untuk kelangsungan perusahaan dan tujuan bersama. Selain itu, Komunikasi internal menumbuhkan ikatan emosional yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen dan upaya karyawan menuju kesuksesan organisasi (Muhammad et., al., 2023)

Kualitas Kerja Tim atau Teamwork adalah kemampuan bekerja dalam tim yang sangat membantu dalam menunjang keberhasilan dalam bekerja. Teamwork sangat penting bagi seluruh karyawan, karena hard skill yang baik saja tidak cukup untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Maka dari itu kemampuan bekerja sama dalam tim sangat diperlukan, mulai dari mendengarkan komunikasi hingga menyelesaikan seluruh tugas dengan baik dan terkoordinasi.

Hubungan antara komunikasi internal, kualitas kerja tim, dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung, maka dalam penelitian ini dibutuhkan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening yang dapat memediasi pengaruh komunikasi internal dan kualitas kerja tim terhadap kepuasan kerja. Keterlibatan karyawan adalah tingkat komitmen, motivasi, dan keterkaitan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempat dia bekerja. Karyawan yang terlibat cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta berkontribusi secara aktif terhadap tujuan perusahaan. Keterlibatan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa terikat dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, yang dapat memperkuat dampak positif dari komunikasi dan kerja tim terhadap kepuasan kerja.

Research gap yang ada dalam literatur saat ini adalah kurangnya penelitian yang mengkaji secara simultan pengaruh komunikasi internal dan kualitas kerja tim terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan memberikan bukti empiris dari PT. United Tractors, Tbk Manado, sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.

## Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kerja tim terhadap kepuasan kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap keterlibatan karyawan pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
4. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kerja tim terhadap keterlibatan karyawan pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
5. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
6. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
7. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kerja tim terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. United Tractors, Tbk Manado.

### Komunikasi Internal

Menurut Irwanti (2022) komunikasi internal adalah sebuah proses mengidentifikasi, membuat, serta memelihara hubungan mutualisme antara organisasi dan para stafnya. Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi antar individu dalam organisasi yang bertujuan membangun pemahaman dan komitmen bersama. Komunikasi yang efektif meningkatkan kejelasan peran, keterlibatan, dan kepuasan kerja. Komunikasi internal dalam organisasi mencerminkan interaksi antara anggota-anggota organisasi, yang mencakup tingkat supervisor, kolaborator, dan bawahan. Hal ini berkaitan dengan interaksi antar individu di dalam perusahaan, meliputi berbagai posisi dan tingkatan.

### Kualitas Kerja Tim

Menurut Abdurohim (2023) kerja tim adalah metode di mana rata-rata individu dapat mencapai hal-hal hebat. Tim yang efektif adalah tim yang memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi, anggotanya, dan tim itu sendiri secara berkelanjutan.

### Keterlibatan Karyawan

Menurut Khawari dan Santoso (2024) keterlibatan karyawan adalah suatu kondisi psikologis di mana karyawan merasakan adanya kepentingan dan keterkaitan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Keterlibatan karyawan menjadi salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja pegawai yang optimal.

### Kepuasan Kerja

Prastyo dan Dharmawan (2023) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif atau emosi yang timbul dari pencapaian hasil atau pengalaman yang terkait dengan pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul dari hasil evaluasi pengalaman kerja dan kontribusi terhadap organisasi. Dengan demikian, setiap karyawan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal.

### Penelitian Terdahulu

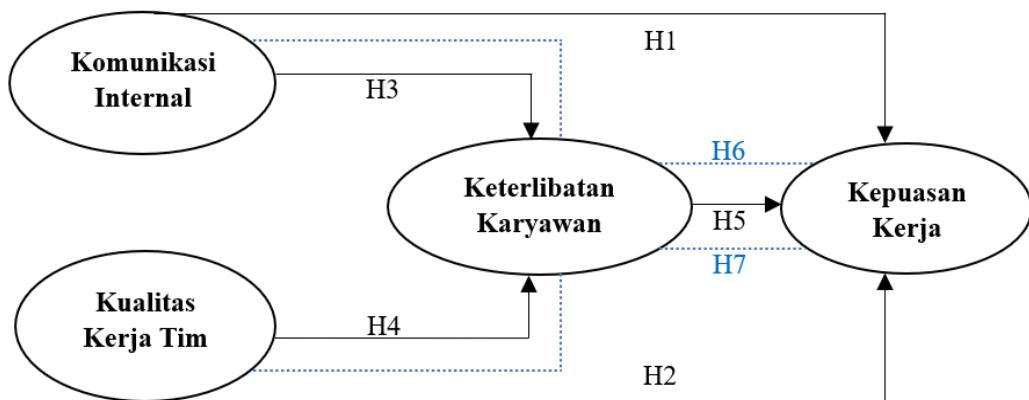
Penelitian oleh Pricilia Rorimpandey, Olivia S. Nelwan dan Mac D. Walangitan (2025) yang berjudul Pengaruh Motivasi Teamwork Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Multimart Manado Serta Kebahagiaan Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, Teamwork, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kebahagiaan sebagai variabel mediasi di Multimart Ranotana Manado. Model penelitian ini memiliki nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,152, yang berarti 15,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, sedangkan sisanya 84,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Setyawan (2022) yang menunjukkan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kebahagiaan, serta penelitian Syarifi (2020) yang membuktikan pengaruh signifikan kebahagiaan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya faktor kebahagiaan karyawan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja organisasi di Multimart Ranotana Manado.

Penelitian oleh Natalia Paila, Olivia S. Nelwan dan Lucky O. H. Dotulong (2023) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pusat Kantor Cabang Manado. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pusat Kantor Cabang Manado. Penelitian ini secara umum menemukan bahwa model yang terbentuk antara budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan pengembangan karir (X3) secara bersama-sama/simultan dan parsial memiliki berpengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) di pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pusat Kantor Cabang Manado. Dikarenakan hasil yang ditemukan variabel (X1), (X2), dan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel (Y) secara parsial/simultan maka perusahaan harus mempertahankan kepercayaan pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pusat Kantor Cabang Manado.

Penelitian Iryadana, Sartika, dan Muslimat (2024) yang berjudul Pengaruh Komunikasi dan Kerja sama tim terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak Pada Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh komunikasi dan kerja sama tim terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan di PT AgroBoga Utama di Bandung. Metode yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan sampel sebanyak 95 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, pengujian determinasi,

dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan: Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 35,3%. Kerja sama tim memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 41,9. Komunikasi dan kerja sama tim secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 49,7%. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 30,3%.

## Model Penelitian



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber: Kajian Teori 2025

## Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub>: Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
- H<sub>2</sub>: Kualitas Kerja Tim berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
- H<sub>3</sub>: Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
- H<sub>4</sub>: Kualitas Kerja Tim berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
- H<sub>5</sub>: Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
- H<sub>6</sub>: Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai variabel intervening pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
- H<sub>7</sub>: Kualitas Kerja Tim berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai variabel intervening pada PT. United Tractors, Tbk Manado.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yaitu mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi secara faktural, sistematis dan akurat.

### Populasi, Besaran Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. United Tractors, Tbk Manado yang berjumlah 37. Peneliti menggunakan teknik *probability sampling* atau sampel jenuh dimana jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu, 37 orang.

### Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka/numerik dan dapat dihitung dan diukur yang diperoleh dari objek penelitian, dan data kuantitatif yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu data kusioner.

### Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data/keterangan/informasi yang diperlukan peneliti menggunakan teknik pengumpulan data primer yaitu dengan wawancara (interview) dan menyebarkan kuisioner (angket). Penggunaan wawancara yang dilakukan peneliti yaitu untuk mendapatkan informasi data awal dan juga mendapatkan informasi lebih detail mengenai objek penelitian.

Penggunaan kuisioner yaitu untuk mendapatkan data primer dari responden yaitu karyawan PT. United Tractors, Tbk Manado mengenai variabel-variabel yang akan diukur.

### Teknik Analisis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Structural Equation Model (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relative sulit terukur secara bersamaan. SEM adalah teknik analisis multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruknya, ataupun hubungan antar konstruk. Analisa pada PLS di lakukan dengan 3 tahap: 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model), 2. Evaluasi Model Structural (Inner Model), 3. Pengujian Hipotesis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

#### *Convergent Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *Convergent Validity* dalam kategori baik apabila nilai outer loading dari masing-masing indikator yaitu  $> 0,7$ .

**Tabel 1. Hasil Uji Convergent Validity**

Variabel	Indikator	OuterLoading	Keterangan
<b>Komunikasi Internal (KI)</b>	KI.1	0.786	Valid
	KI.2	0.736	Valid
	KI.3	0.865	Valid
	KI.4	0.826	Valid
	KI.5	0.867	Valid
<b>Kualitas Kerja Tim (KKT)</b>	KKT.1	0.883	Valid
	KKT.2	0.927	Valid
	KKT.3	0.865	Valid
	KKT.4	0.936	Valid
<b>Keterlibatan Karyawan (KKR)</b>	KKR.1	0.852	Valid
	KKR.2	0.8556	Valid
	KKR.3	0.846	Valid
<b>Kepuasan Kerja (KK)</b>	KK.1	0.887	Valid
	KK.2	0.732	Valid
	KK.3	0.801	Valid
	KK.4	0.872	Valid
	KK.5	0.869	Valid
	KK.6	0.941	Valid

*Sumber: Output SmartPLS 3, 2025*

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa setiap item yang mewakili indikator memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dianggap layak atau valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *Average Variant Extracted* (AVE). Untuk masing-masing indikator dinyatakan dalam model yang baik apabila nilai AVE  $> 0,5$ .

**Tabel 2. Hasil Uji Discriminant Validity**

Variabel	Average Variant Extracted (AVE)	Kriteria	Keterangan
Komunikasi Internal (X1)	0.684	> 0,5	Valid
Kualitas Kerja Tim (X2)	0.816	> 0,5	Valid
Keterlibatan Karyawan (Z)	0.724	> 0,5	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.727	> 0,5	Valid

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Average Variant Extracted* (AVE) untuk variabel komunikasi internal, kualitas kerja tim, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja memiliki nilai > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel telah memiliki *Discriminant Validity*.

#### Composite Reliability

*Composite Reliability* merupakan salah satu bagian dari yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator variabel. Variabel dapat dikatakan reliabel atau kredibel apabila nilai *Composite Reliability* dari masing-masing variabel sebesar > 0,7

**Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Komunikasi Internal (X1)	0.941	> 0,7	Reliabel
Kualitas Kerja Tim (X2)	0.887	> 0,7	Reliabel
Keterlibatan Karyawan (Z)	0.947	> 0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.915	> 0,7	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai *Composite Reliability* untuk semua variabel penelitian lebih dari 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

#### Cronbach Alpha

Kriteria dari penelitian variabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel > 0,7 maka variabel dapat dinyatakan reliabel.

**Tabel 4. Hasil Uji Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Komunikasi Internal (X1)	0.924	> 0,7	Reliabel
Kualitas Kerja Tim (X2)	0.810	> 0,7	Reliabel
Keterlibatan Karyawan (Z)	0.925	> 0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.885	> 0,7	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variable > 0,7. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

#### Evaluasi Inner Model

##### Path Coefficient

Uji koefisien jalur (*path coefficient*) berfungsi untuk mengetahui arah pengaruh antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Nilai *path coefficient* yang berada di rentang -0,1 sampai 0,1 dianggap negatif dan berbanding terbalik. Sementara nilai *path coefficient* yang positif dan berbanding lurus harus lebih besar dari 0,1.

**Tabel 5. Hasil Uji Path Coefficient**

Variabel	Kepuasan Kerja (Y)	Keterlibatan Karyawan (Z)	Komunikasi Internal (X1)	Kualitas Kerja Tim (X1)
Kepuasan Kerja (Y)	-	-	-	-
Keterlibatan Karyawan (Z)	0.448	-	-	-
Komunikasi Internal (X1)	0.009	0.387	-	-
Kualitas Kerja Tim (X2)	0.436	0.404	-	-

Sumber: Output SmartPLS3, 2025

Tabel menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* bahwa semua pengaruh antar variabel memiliki nilai lebih dari 0,1. Artinya semua pengaruh antar variabel memiliki pengaruh positif atau berbanding lurus.

**R-Square**

*R-square* (R<sup>2</sup>) untuk setiap variable laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Semakin tinggi (R<sup>2</sup>) semakin baik nilai prediksi dari model yang diajukan. Nilai *R-square* 0,75 yang berarti kuat, nilai 0,50 model moderat, dan nilai 0,25 disimpulkan model lemah.

**Tabel 6. Nilai R-Square dan Adjusted R-Square**

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.683	0.655
<b>Keterlibatan Karyawan (Z)</b>	0.565	0.541

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Tabel diatas menunjukkan nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), untuk variabel terikat pertama yaitu: variabel Keterlibatan Karyawan (Z) dimana variabel ini dipengaruhi sebesar 56.5% oleh variabel Komunikasi Internal (X1) dan variabel Kualitas Kerja Tim (X2). Sementara 43.5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Variabel terikat kedua yaitu Kepuasan Kerja (Y) dipengaruhi sebesar 68.3% oleh variabel Keterlibatan Karyawan (Z), variabel Kualitas Kerja Tim (X2) dan variabel Komunikasi Internal (X1). Sementara 31.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian.

**Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

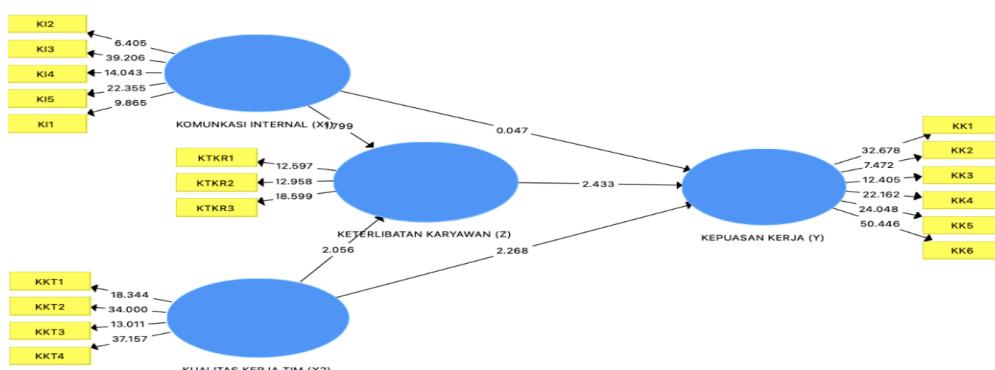
Uji predictive relevance (Q<sup>2</sup>) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas dalam model penelitian dapat memprediksi variabel terikat secara tepat. Nilai predictive relevance (Q<sup>2</sup>) yang tinggi berarti variabel bebas dalam model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel terikat.

**Tabel 7. Hasil Uji Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b>	234.000	123.161	0.474
<b>Keterlibatan Karyawan (Z)</b>	117.000	72.131	0.383
<b>Komunikasi Internal (X1)</b>	195.000	195.000	-
<b>Kualitas Kerja Tim (X2)</b>	156.000	156.000	-

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Hasil pengujian *predictive relevance* (Q<sup>2</sup>) pada Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel terikat dalam model memiliki nilai lebih dari 0, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap data yang diamati.

**Pengujian Hipotesis****Gambar 2. Skema Model Partial Least Square**

Sumber: SmartPLS 3, 2025

**Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effect)****Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis (t-test) Pengaruh Langsung**

Pengaruh	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.048	<b>0.962</b>
<b>Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)</b>	2.149	<b>0.032</b>
<b>Komunikasi Internal (X1) terhadap Keterlibatan Karyawan (Z)</b>	1.827	<b>0.068</b>
<b>Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Keterlibatan Karyawan (Z)</b>	2.023	<b>0.044</b>
<b>Keterlibatan Karyawan (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)</b>	2.481	<b>0.013</b>

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Hasil uji t-tes pengaruh langsung pada Tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. **Pengaruh Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)** tidak signifikan pengaruhnya. Nilai *path coefficient* yang diperoleh sebesar  $0,009 < 0,1$ . Ini berarti bahwa kedua variabel memiliki arah pengaruh positif. Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar  $0,048 < 1,96$ , dan nilai *p-values* sebesar  $0,962 > 0,05$  yang berarti bahwa pengaruh yang ada tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada Pengaruh Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) **ditolak**.
2. **Pengaruh Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)** memiliki pengaruh signifikan. Nilai *path coefficient* yang diperoleh sebesar  $0,436 > 0,1$ . Ini berarti bahwa kedua variabel memiliki arah pengaruh positif. Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar  $2,149 > 1,96$ , dan nilai *p-values* sebesar  $0,032 < 0,05$  yang berarti bahwa pengaruh yang ada signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada Pengaruh Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) **diterima**.
3. **Pengaruh Komunikasi Internal (X1) terhadap Keterlibatan Karyawan (Z)** tidak signifikan pengaruhnya. Nilai *path coefficient* yang diperoleh sebesar  $0,387 > 0,1$ . Ini berarti bahwa kedua variabel memiliki arah pengaruh positif. Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar  $1,827 < 1,96$ , dan nilai *p-values* sebesar  $0,068 > 0,05$  yang berarti bahwa pengaruh yang ada tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Keterlibatan Karyawan **ditolak**.
4. **Pengaruh Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Keterlibatan Karyawan (Z)** memiliki pengaruh signifikan. Nilai *path coefficient* yang diperoleh sebesar  $0,404 > 0,1$ . Ini berarti bahwa kedua variabel memiliki arah pengaruh positif. Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar  $2,023 > 1,96$ , dan nilai *p-values* sebesar  $0,044 < 0,05$  yang berarti bahwa pengaruh yang ada signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada Pengaruh Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Keterlibatan Karyawan (Z) **diterima**.
5. **Pengaruh Keterlibatan Karyawan (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)** memiliki pengaruh signifikan. Nilai *path coefficient* yang diperoleh sebesar  $0,448 > 0,1$ . Ini berarti bahwa kedua variabel memiliki arah pengaruh positif. Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar  $2,481 > 1,96$ , dan nilai *p-values* sebesar  $0,013 < 0,05$  yang berarti bahwa pengaruh yang ada signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada Pengaruh Kualitas Keterlibatan Karyawan (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) **diterima**.

**Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)****Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Komunikasi Internal (X1) -&gt; Keterlibatan Karyawan (Z) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	1.477	<b>0,140</b>
<b>Kualitas Kerja Tim (X2) -&gt; Keterlibatan Karyawan (Z) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	1.467	<b>0,143</b>

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Hasil uji t-tes pengaruh tidak langsung pada Tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. **Pengaruh Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Keterlibatan Karyawan (Z)** tidak signifikan. Artinya dalam penelitian ini Keterlibatan Kerja (Z) bukan merupakan pemediasi pengaruh Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar  $1,477 < 1,96$ , dan *p-values* sebesar  $0,140 > 0,05$  yang berarti bahwa memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan Komunikasi Internal (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Keterlibatan Karyawan (Z) **ditolak**.
2. **Pengaruh Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Keterlibatan Karyawan (Z)** tidak signifikan. Artinya dalam penelitian ini Keterlibatan Kerja (Z) bukan merupakan pemediasi pengaruh Kualitas Kerja Tim (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Nilai *t-statistic* yang dihasilkan sebesar  $1,467 < 1,96$ , dan *p-values* sebesar  $0,143 > 0,05$  yang berarti bahwa memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Dengan

demikian hipotesis yang menyatakan Kualitas Kerja Tim (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Keterlibatan Karyawan (Z) **ditolak**.

## Pembahasan

### Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja tidak signifikan, sehingga hipotesis pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi internal berjalan positif, kualitasnya mungkin belum optimal untuk memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja di PT. United Tractors Tbk Manado tidak signifikan disebabkan karena komunikasi internal belum mampu secara efektif meningkatkan keterlibatan karyawan yang berperan sebagai jalur pengaruh utama terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Kualitas Kerja Tim Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kualitas kerja tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti semakin baik kualitas kerja tim di PT. United Tractors Tbk Manado, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Kondisi di PT. United Tractors Tbk Cabang Manado menggambarkan bahwa peningkatan kualitas kerja tim melalui komunikasi yang terbuka, tujuan yang jelas, rasa saling percaya, dan partisipasi aktif anggota tim sangat penting untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Kualitas kerja tim yang baik memungkinkan karyawan merasa memiliki tanggung jawab bersama dan kontribusi mereka dihargai, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan dalam bekerja.

### Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh komunikasi internal terhadap keterlibatan karyawan menunjukkan arah positif tapi tidak signifikan. Dengan kata lain, komunikasi internal pada PT. United Tractors Tbk Manado belum optimal dalam meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa PT. United Tractors Tbk Manado perlu meningkatkan kualitas komunikasi internal, seperti memperbaiki kemudahan akses informasi, intensitas komunikasi, dan efektivitas penyampaian pesan, serta membangun komunikasi dua arah yang lebih terbuka dan partisipatif. Hal ini penting agar karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja mereka.

### Pengaruh Kualitas Kerja Tim Terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kualitas kerja tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini berarti semakin baik kualitas kerja tim di PT. United Tractors Tbk Manado, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Kondisi di PT. United Tractors Tbk Cabang Manado menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kerja tim melalui komunikasi yang terbuka, tujuan yang jelas, rasa saling percaya, dan partisipasi aktif anggota tim sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Kualitas kerja tim yang baik memungkinkan karyawan merasa memiliki tanggung jawab bersama dan kontribusi mereka dihargai, sehingga meningkatkan motivasi dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan dan memperkuat kerja sama tim melalui pelatihan, komunikasi efektif, dan pembentukan budaya tim yang sehat agar keterlibatan karyawan dapat meningkat secara berkelanjutan.

### Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menandakan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan di PT. United Tractors Tbk Manado, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kondisi di PT. United Tractors Tbk Cabang Manado menggambarkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya akan lebih puas karena mereka merasakan makna, pengakuan, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan teori bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan motivasi, inovasi, dan retensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mendorong peningkatan keterlibatan karyawan melalui berbagai upaya seperti pengakuan dan penghargaan, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung agar kepuasan kerja karyawan dapat terus meningkat.

## **Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan keterlibatan karyawan tidak terbukti sebagai variabel yang memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa di PT. United Tractors Tbk Manado, komunikasi internal belum optimal dalam meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan, sehingga pengaruhnya terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan juga belum terlihat signifikan. Komunikasi internal dalam organisasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan antar individu yang saling berhubungan dalam perusahaan, mencakup komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal (Simanjuntak, 2022; Irwanti, 2022; Riinawati, 2020). Komunikasi internal yang efektif berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Fitriyah, Manasikana, dan Hakim, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kualitas komunikasi internal agar dapat lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

## **Pengaruh Kualitas Kerja Tim terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan keterlibatan karyawan tidak terbukti sebagai variabel yang memediasi pengaruh kualitas kerja tim terhadap kepuasan kerja. Kondisi di PT. United Tractors Tbk Cabang Manado menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak menjadi jalur mediasi yang kuat antara kualitas kerja tim dan kepuasan kerja. Kualitas kerja tim merupakan faktor penting yang mencerminkan kerja sama efektif antar anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Tuckman dalam Armadhan dan Mar'aini (2023) menyebutkan bahwa tim yang efektif melewati beberapa fase perkembangan yang berkontribusi pada keberhasilan kerja tim. Selain itu, teori interdependensi tugas Pearce dan Gregersen (2001) menjelaskan bahwa kesadaran akan saling ketergantungan antar anggota tim meningkatkan makna pekerjaan dan afeksi terhadap pekerjaan, yang berpotensi meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja (Hidayat, Lubis, dan Majid, 2020). Aspek-aspek kualitas kerja tim meliputi tujuan yang jelas, komunikasi terbuka dan jujur, pengambilan keputusan kooperatif, suasana kepercayaan, rasa memiliki, keterampilan mendengarkan yang baik, dan partisipasi aktif seluruh anggota tim (Sharma, 2012 dalam Wulansari, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat kualitas kerja tim dan keterlibatan karyawan secara simultan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara optimal.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
2. Kualitas Kerja Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
3. Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
4. Kualitas Kerja Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
5. Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
6. Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai variabel *Intervening* pada PT. United Tractors, Tbk Manado.
7. Kualitas Kerja Tim berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Karyawan sebagai variabel *Intervening* pada PT. United Tractors, Tbk Manado.

### **Saran**

1. Bagi pihak manajemen atau atasan pada PT. United Tractors, Tbk Manado dapat melakukan evaluasi berkala terhadap strategi komunikasi internal dan kualitas kerja tim. Mengumpulkan umpan balik dari karyawan dapat membantu dalam menyesuaikan pendekatan yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan.

2. Bagi pihak manajemen atau atasan pada PT. United Tractors, Tbk Manado dapat meningkatkan saluran komunikasi di dalam perusahaan. Hal ini dapat dilakukan melalui forum diskusi, atau penggunaan teknologi komunikasi yang lebih efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa didengar dan terlibat.
3. Bagi pihak manajemen atau atasan pada PT. United Tractors, Tbk Manado dapat menyediakan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk karyawan agar mereka merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.
4. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti pada objek yang sama, disarankan agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan variabel lainnya yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja yang belum diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim., Iskandar Z., Rilyane S.R.S., dan dan Gunawan. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebuah Konsep dan Teori)*. Pages(215,244,261) <https://www.researchgate.net/publication/372891567>
- Irwantini M. (2022). *Teori Komunikasi Organisasi Dan Manajemen*. Pages(7) <http://repository.usahid.ac.id/2299/1/buku%20ajar%20teori%20komunikasi.pdf>
- Iryadana, M. R., Gita S., Adriani G., Feny T., dan dan Ade M. (2024). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasam Tim Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan. In *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* (Vol. 7, Issue 3). <https://ojspuspek.org/index.php/SJR/article/download/908/628/1556>
- Khawari A.F., dan dan Bambang S. (2024). Pengaruh Survei Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Start Up. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK)*, 3. <https://ejournal.lapad.id/index.php/jebmak/article/download/637/452/5023>
- Muhammad, LF, Bakti, R., Febriyantoro, MT, Kraugusteeliana, K., dan Ausat, AMA (2023). Apakah perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi menciptakan kinerja bisnis: tinjauan pustaka. *Commun. Dev. J.* 4, 713–717.
- Paila, N. F., Nelwan, O. S., & Dotulong, L. O. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal EMBA*, 11(1), 1400–1409. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.47540>
- Prastyo, A. E., dan dan Donny D. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. United Tractors,Tbk Cabang Jakarta Cakung. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 24(3). <https://doi.org/10.35137/jei.v24i3.210>
- Rorimpandey, P., Nelwan, O., & Walangitan, M. (2025). Pengaruh Motivasi Teamwork Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Multimart Manado Serta Kebahagiaan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal EMBA*, 13(1), 328–345. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/60257>