

## The Journal of Business and Management Research

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/tjbm>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

# Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi

(Studi Pada PT. PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam)

Debby Latifa Wulandari <sup>(1\*)</sup> Vera Anitra <sup>(2)</sup> Rinda Sandayani Karhab <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis Dan Politik, Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Indonesia

<sup>(2,3)</sup> Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis Dan Politik, Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Indonesia

Diterima: Juni 16, 2025 Disetujui: Juni 26, 2025

Tersedia secara online: Juni 27, 2025

Corresponding author. Debby Latifa Wulandari  
[2111102431080@umkt.ac.id](mailto:2111102431080@umkt.ac.id)

### Pernyataan Penulis

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap produktivitas karyawan, dengan komunikasi sebagai variabel mediasi, guna mendukung keandalan layanan kelistrikan di wilayah Mahakam. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif dan menggunakan random sampling sebagai metode pengambilan sampel yang artinya pemilihan responden dilakukan secara tidak sistematis dengan mengabaikan parameter tertentu serta perhitungan penentuan sampel menggunakan rumus slovin. Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah ditentukan menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap produktivitas, namun berpengaruh positif signifikan terhadap komunikasi. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Namun, sebagai variabel mediasi, komunikasi menunjukkan pengaruh positif yang tidak signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan produktivitas. Perusahaan disarankan meningkatkan efektivitas komunikasi antara karyawan dan manajemen untuk mendorong produktivitas. Pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan berkelanjutan juga krusial guna mendukung tujuan organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan SDM, merancang kebijakan peningkatan kinerja. Monitoring dan evaluasi berkala diperlukan untuk menilai efektivitas program dan memastikan kesesuaian dengan tujuan perusahaan.

**Keywords:** Kompetensi, Komunikasi, Produktivitas Karyawan

## Pendahuluan

Sebagai perusahaan milik negara yang memegang peranan strategis dalam penyediaan listrik bagi masyarakat Indonesia, PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) memikul tanggung jawab besar untuk menjamin ketersediaan energi yang andal dan berkelanjutan demi mendukung berbagai aspek kehidupan. Sebagai instansi yang berperan sebagai tulang punggung kelistrikan nasional tentu PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) perlu memperhatikan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam meningkatkan produktivitas didalam perusahaan. Menurut Jasmani (2021) produktivitas kerja merupakan pencapaian individu dalam menyelesaikan tugasnya, yang dapat diukur melalui beberapa dimensi seperti keterikatan kerja, kemampuan dalam perencanaan, upaya yang dicurahkan dalam pekerjaan, serta kinerja keseluruhan karyawan. Dengan ini produktivitas karyawan menjadi faktor kunci dalam memastikan efisiensi dan kualitas layanan operasional perusahaan, di mana keterikatan karyawan, perencanaan kerja yang matang, serta upaya optimalisasi dalam menjalankan tugas dapat berkontribusi terhadap pencapaian target perusahaan.

Struktur organisasi PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) terdiri dari berbagai unit dan divisi yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing, yang saling mendukung dalam menjalankan operasional perusahaan serta memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Salah satu unit yang berperan langsung dalam memastikan ketersediaan layanan listrik yang optimal bagi pelanggan adalah Unit Bisnis Pembangkitan (UBP). Untuk menjalankan tugasnya secara optimal, Unit ini membutuhkan tenaga kerja dengan kompetensi yang tinggi dalam bidang teknis, pelayanan, dan manajerial. Menurut Milayani et al. (2023) menyatakan Kompetensi diartikan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Melalui pelatihan yang berkelanjutan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan industri serta meningkatkan keahlian dalam hal inovasi sistem guna memastikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja. Wahyudi et al. (2025) menjelaskan Kompetensi karyawan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat produktivitas. Karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan efektivitas kerja tim. Di samping itu, peningkatan kompetensi juga berkontribusi terhadap tumbuhnya motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang kompeten dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengoptimalkan pelayanan, serta memastikan keandalan sistem kelistrikan bagi masyarakat Indonesia. Produktivitas karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi dalam lingkungan kerja. Secara teoritis Komunikasi merupakan elemen krusial dalam organisasi, terutama dalam perusahaan seperti PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang bergerak di bidang penyediaan tenaga listrik. Menurut Robbins & Judge (2022), penggunaan saluran komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat meningkatkan efisiensi kerja. PLN sebagai perusahaan besar membutuhkan kombinasi komunikasi formal (rapat, email, memo) dan informal (diskusi langsung, grup kerja) agar informasi dapat tersampaikan

dengan baik. Karena komunikasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi, mengurangi kesalahan, serta mendorong produktivitas yang lebih efektif.

Gambaran empiris mengenai pengaruh komunikasi terhadap produktivitas karyawan dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Lubis et al. (2024) yang menyatakan bahwa timbal balik yang terstruktur membantu karyawan memahami kekurangan dan meningkatkan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas, terarah, dan konstruktif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu dalam sebuah organisasi. Selain itu, sebuah studi oleh Robbins & Judge (2022) dalam *Organizational Behavior* menemukan bahwa perusahaan dengan sistem komunikasi internal yang terbuka dan efektif mengalami peningkatan produktivitas karyawan hingga 25% lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki komunikasi yang kurang terstruktur. Dari temuan-temuan berikut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi bukan hanya pelengkap dalam dunia kerja, tetapi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas karyawan, terutama di perusahaan seperti PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang membutuhkan koordinasi tinggi dalam operasionalnya.

Dalam penelitian ini, produktivitas karyawan berperan sebagai variabel Y (dependen) yang mencerminkan tingkat efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas serta mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Produktivitas karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kompetensi dan komunikasi yang berperan sangat penting dalam menunjang produktivitas. *Competency-Based Productivity Theory* yang dikembangkan oleh Spencer dalam Septiadi & Ramdani (2024) menjelaskan bahwa kompetensi yang mencakup keterampilan teknis, pengetahuan, dan perilaku kerja yang baik berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas. Namun, teori ini juga menekankan bahwa kompetensi tanpa komunikasi yang efektif akan kurang optimal dalam menghasilkan produktivitas yang tinggi. Dengan demikian kompetensi dan komunikasi bukanlah faktor yang berdiri sendiri, tetapi saling melengkapi dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Sebagai bagian dari PLN di Kalimantan Timur, PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam memiliki tugas untuk mengelola, mengoperasikan dan memelihara pembangkit listrik untuk menjamin pasokan energi listrik yang andal dan efisien di wilayah Mahakam. Dengan pertumbuhan jumlah pelanggan dan meningkatnya kebutuhan energi listrik di Kalimantan Timur, hal ini tentu menjadi tantangan bagi PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam, terutama dalam aspek efisiensi dan produktivitas karyawan dalam menjalankan operasionalnya. Kompetensi dan komunikasi merupakan dua faktor penting yang memengaruhi produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Tingkat kompetensi yang baik memungkinkan karyawan menjalankan tugas teknis maupun administratif secara lebih efisien. Sementara itu, komunikasi yang efektif berperan penting dalam menjaga koordinasi antartim, menyelesaikan berbagai permasalahan operasional, serta membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Namun, di dalam beberapa penelitian sebelumnya masih ditemui ketidaksesuaian seperti kesalahan dalam koordinasi pekerjaan, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, serta kurangnya pemahaman antar unit terkait prosedur yang harus dijalankan. Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang di atas, penulis berupaya untuk mengkaji lebih lanjut permasalahan yang ada dengan menuangkannya dalam sebuah karya ilmiah yang berjudul "Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Produktivitas

Karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam Melalui Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi."

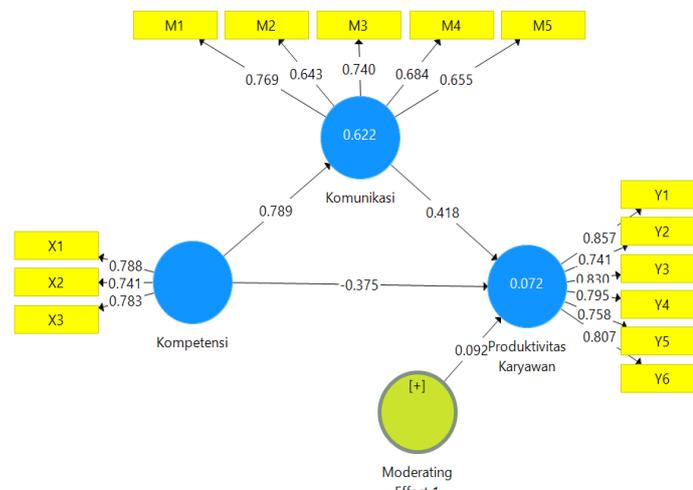
## Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam yang beralamat di Jalan Ulin No.1, Kelurahan Karang Anyar, Kecamatan Sungai Kunjang, Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Data numerik yang digunakan berasal dari skala pengukuran variabel sebagai unit analisis. Tujuan dari metode ini adalah untuk menghasilkan generalisasi yang dapat diterapkan pada populasi yang lebih luas, berdasarkan data yang terukur, teruji secara sistematis, dan dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan berbasis data. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan (UBP) Mahakam yang berjumlah 144 orang. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 106 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggabungkan analisis statistik deskriptif dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat error 5%. Hair & Alamer (2022) mengungkapkan bahwa Structural Equation Modeling (SEM) banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif di bidang ilmu sosial karena kemampuannya dalam memodifikasi dan mengevaluasi model teoritis. Prosedur pengacakan dilaksanakan dengan memanfaatkan perangkat lunak Microsoft Excel untuk menghasilkan angka acak yang sesuai dengan jumlah responden yang telah ditentukan.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil



**Gambar 1. Model Struktural Algoritma PLS**

*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*

Hasil dari loading luar (outer loading) untuk setiap indikator dari variabel eksogen dan endogen, yang diperoleh dari analisis data menggunakan SmartPLS, disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas (Nilai Muatan Outer Loading)**

Variabel	Indikator	Nilai Loading Factor
Kompetensi	X1	0.788
	X2	0.741
	X3	0.783
Komunikasi	M1	0.769
	M2	0.643
	M3	0.740
	M4	0.684
	M5	0.655
Produktivitas Karyawan	Y1	0.857
	Y2	0.741
	Y3	0.830
	Y4	0.795
	Y5	0.758
	Y6	0.807

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Berdasarkan hasil uji validitas diatas, menunjukkan hasil dari semua variabel yang ada didalam penelitian ini memiliki nilai Loading Factor yang tinggi melebihi batas ambang minimal 0,5. Dengan demikian instrumen pengukuran yang ada dalam penelitian ini telah valid dan dapat digunakan untuk melakukan pengukuran secara efektif.

Validitas diskriminan ditentukan oleh seberapa besar loading dari satu aspek atau komponen dibandingkan dengan aspek atau komponen lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Akar Variansi Rata-rata (AVE), di mana nilai dari suatu aspek maupun komponen harus lebih tinggi daripada korelasinya dengan aspek maupun komponen lain (Husnawati et al., 2019). Validitas diskriminan dapat dinilai melalui dua cara yaitu dengan membandingkan antara cross-loading dan melihat nilai AVE. Dalam SmartPLS, cross-loading direpresentasikan sebagai validasi silang, di mana suatu indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai loading lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loading indikator lainnya.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan**

Indikator	Komunikasi	Kompetensi	Produktivitas Karyawan
M1	0.769	0.590	0.109
M2	0.643	0.524	0.117
M3	0.740	0.592	0.201
M4	0.684	0.512	0.054
M5	0.655	0.536	-0.093
X1	0.604	0.788	0.015
X2	0.596	0.741	-0.057
X3	0.623	0.783	-0.065
Y1	0.174	-0.005	0.857
Y2	0.050	-0.028	0.741
Y3	0.054	-0.075	0.830
Y4	0.111	-0.007	0.795
Y5	0.081	-0.054	0.758
Y6	0,747	-0.071	0.807

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Dari hasil uji validitas diskriminan diatas memperlihatkan bahwa terdapat beberapa indikator memiliki nilai validitas minus, yang mengidentifikasi adanya pengaruh negatif pada salah satu hipotesis yang diuji. Namun mayoritas indikator memiliki validitas yang tinggi dan melampaui batas minimum yang direkomendasikan yang menunjukkan bahwa instrument pengukuran yang digunakan memiliki validitas yang baik, Dari uji validitas diskriminan ini dapat disimpulkan dua hal pertama terkait adanya beberapa indikator yang

memiliki pengaruh negatif yang dimana diperlukan analisis lebih lanjut untuk memahami penyebab pengaruh negative pada salah satu hipotesis. Selain itu, untuk mayoritas indikator yang memiliki validitas diatas ambang yang telah ditentukan menunjukkan validitas yang baik yang dapat dipertimbangkan dalam aspek mengambil keputusan.

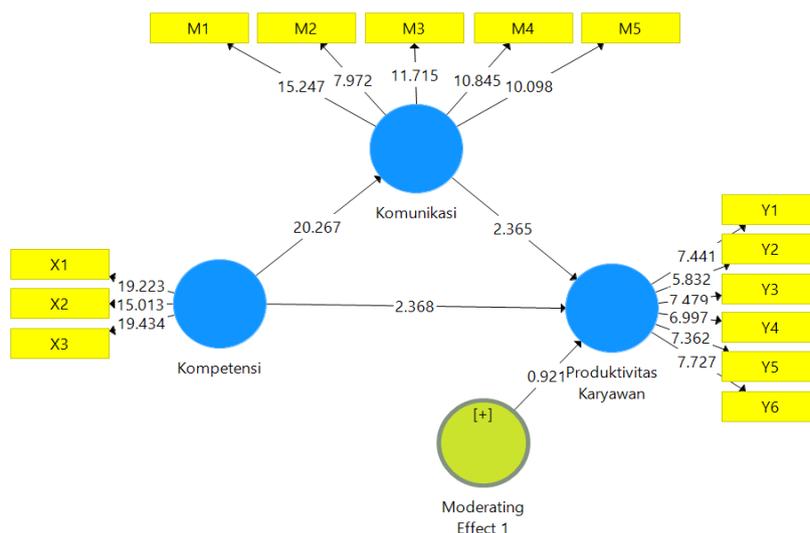
Evaluasi reliabilitas dan validitas konvergen dapat dilakukan dengan memeriksa nilai AVE, composite reliability, dan Cronbach's alpha dari masing-masing konstruk. Jika ketiga nilai tersebut memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel dan valid.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Kompetensi	0.658	0.815	0.594
Komunikasi	0.738	0.827	0.490
Produktivitas Karyawan	0.888	0.913	0.638

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan SEM-PLS, produktivitas karyawan memiliki reliabilitas yang sangat baik dengan nilai cronbach's alpha sebesar 0,888 dan composite reliability sebesar 0,913. Sementara itu, kompetensi dan komunikasi juga menunjukkan reliabilitas yang kuat, dengan nilai composite reliability sebesar 0,815 dan 0,826 serta nilai cronbach's alpha sebesar 0,658 dan 0,738. Namun demikian, alat ukur ini memiliki keterbatasan dalam mengukur konstruk yang dimaksud, karena nilai average variance extracted (AVE) untuk komunikasi sebesar 0,490 menunjukkan bahwa nilai tersebut berada di bawah ambang batas yang disarankan, yang biasanya lebih rendah.



**Gambar 2. Model Struktural Bootstrapping**

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

**Tabel 4. Hasil Koefisien Determinasi**

	R Square Adjusted
Komunikasi	0.618
Produktivitas Karyawan	0.045

Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS

Pada Tabel 4 hasil analisis menggunakan SEM-PLS menunjukkan nilai R Square Adjusted untuk komunikasi sebesar 0,618 yang artinya variable tersebut menjelaskan sekitar

61,8% variabelitas dalam komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan komunikasi. Sementara hasil diatas menunjukkan nilai produktivitas karyawan sebesar 0,045 atau sekitar 4,5% variabelitas dalam produktivitas karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan prediksi yang lemah dalam menjelaskan produktivitas karyawan.

**Tabel 5. Hasil Uji Effect Size (F2)**

	Komunikasi	Pelatihan	Produktivitas Karyawan
Komunikasi			0.057
Kompetensi	1,644		0.071
Produktivitas Karyawan			

*Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS*

Tabel 5 menyajikan hasil kompetensi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap komunikasi dengan dibuktikan dari nilai F2 sebesar 1.644. Namun pada pengujian antara komunikasi terhadap produktivitas karyawan menunjukkan pengaruh yang lemah dengan dibuktikan oleh nilai F2 sebesar 0.057, serta hal serupa juga ditunjukkan pada pengujian kompetensi terhadap produktivitas karyawan dengan nilai F2 dengan nilai 0.071 yang artinya hal tersebut memiliki hubungan pengaruh yang lemah.

**Tabel 6. Hasil Uji Goodness of Fit (GOF)**

	Estimated model
SRMR	0,090

*Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS*

Berdasarkan hasil uji Goodness of Fit (GoF) menggunakan SEM-PLS, nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) estimated model sebesar 0,090 menunjukkan bahwa model yang diusulkan memiliki kesesuaian yang baik dengan data. Nilai SRMR yang kurang dari 0,10 umumnya dianggap sebagai indikator bahwa model memiliki kecocokan yang memadai dengan data. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model yang diusulkan dalam penelitian ini memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris, sehingga hasil analisis dapat dianggap valid dan dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat kesimpulan dan implikasi penelitian.

Dalam penelitian ini, pengujian mediasi diperiksa melalui efek tidak langsung menggunakan SmartPLS dengan menerapkan metode bootstrapping. Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, temuan tersebut dapat digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian. Berikut adalah hasil uji hipotesis dalam penelitian ini.

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficients)**

Variabel	Original sample	T statistics	P values	Hasil
Kompetensi → Produktivitas Karyawan	-0.375	2.361	0.019	Hipotesis Diterima
Kompetensi → Komunikasi	0.789	20.238	0.000	Hipotesis Diterima
Komunikasi → Produktivitas Karyawan	0.418	2.358	0.019	Hipotesis Diterima
Kompetensi → Komunikasi → Produktivitas Karyawan	0.092	0.929	0.353	Hipotesis Ditolak

*Sumber: Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS*

Dalam SmartPLS, setiap hubungan yang dihipotesiskan diuji secara statistik menggunakan simulasi, khususnya melalui metode bootstrapping terhadap sampel

penelitian. Prosedur bootstrapping ini juga digunakan untuk mengurangi masalah ketidaknormalan dalam data penelitian. Dari Tabel 3.14, tingkat signifikansi dari setiap variabel dapat dievaluasi.

#### Hipotesis 1 (Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan)

Dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,375, kompetensi secara signifikan menurunkan produktivitas karyawan. Pengaruhnya signifikan pada tingkat  $\alpha = 0,05$ , sesuai dengan nilai T-statistik sebesar 2,361 dan nilai p-value sebesar 0,019. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif signifikan terhadap produktivitas karyawan dapat diterima.

#### Hipotesis 2 (Pengaruh Kompetensi Terhadap Komunikasi)

Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,788, kompetensi secara signifikan meningkatkan komunikasi karyawan. Dampaknya sangat signifikan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,000 dan nilai T-statistik sebesar 20,238. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan sangat meningkatkan komunikasi pekerja. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi secara signifikan meningkatkan komunikasi karyawan dapat diterima.

#### Hipotesis 3 (Pengaruh Komunikasi Terhadap Produktivitas Karyawan)

Komunikasi memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap produktivitas karyawan (koefisien jalur = 0,418). Nilai T-statistik sebesar 2,358 dan nilai p-value sebesar 0,019 menunjukkan pengaruh yang signifikan pada tingkat  $\alpha = 0,05$ . Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi akan sangat meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi meningkatkan produktivitas karyawan dapat diterima.

#### Hipotesis 4 (Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi)

Kompetensi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui komunikasi sebagai variabel mediasi, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,329 (hasil perkalian antara koefisien jalur kompetensi terhadap Komunikasi dan Komunikasi terhadap Produktivitas karyawan yaitu  $0,788 \times 0,418 = 0,329$ ). Namun nilai original sampel yang diberikan adalah 0,929. Nilai T-statistik sebesar 2,358 tidak sesuai dengan nilai p-value 0,053 yang menandakan tidak signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi memediasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas karyawan ditolak.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, ditemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan Kompetensi justru akan menurunkan produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang mendukung hubungan negatif antara kompetensi dan

produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh temuan Jannah & Nabila (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian tersebut mengungkap bahwa semakin tinggi kompetensi tidak selalu berkorelasi dengan peningkatan produktivitas karyawan. Hal tersebut disebabkan karena terdapat faktor-faktor lain diluar kompetensi yang mungkin lebih dominan untuk mempengaruhi produktivitas karyawan seperti motivasi, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

#### Pengaruh Kompetensi Terhadap Komunikasi Karyawan

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, ditemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komunikasi karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan meningkatkan komunikasi karyawan secara signifikan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa kompetensi memainkan peran penting dalam meningkatkan komunikasi karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Danie et al. (2024) bahwa karyawan dengan kompetensi yang baik tidak hanya mampu berkomunikasi secara lebih efektif dalam internal organisasi, tetapi juga dapat membangun hubungan komunikasi kerja sama yang lebih erat dengan rekan kerja. Selain itu, kompetensi yang memadai turut berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas karyawan, karena komunikasi yang lancar dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan efisiensi kerja. Hasil penelitian Hartati et al. (2020) menyebutkan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi lebih mampu berkomunikasi secara efektif dalam tim kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyampaikan informasi dengan jelas, memahami pesan yang diterima, serta berinteraksi secara efektif dalam tim kerja. Komunikasi yang baik ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan.

#### Pengaruh Komunikasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, ditemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi akan meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang mendukung pentingnya komunikasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ritongan & Jingga (2023) bahwa komunikasi kerja yang baik memungkinkan pertukaran informasi yang lancar antara karyawan dan manajemen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pemahaman tentang tugas dan tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat dalam proses komunikasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut juga selaras dengan penelitian Kinni et al. (2024) mengenai dampak komunikasi internal dan kerja sama tim terhadap produktivitas pegawai juga menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, ditemukan bahwa variabel komunikasi yang digunakan sebagai mediasi antara kompetensi terhadap produktivitas karyawan memiliki

pengaruh positif tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,329 (hasil perkalian antara koefisien jalur kompetensi terhadap produktivitas karyawan melalui komunikasi yaitu  $0,788 \times 0,418 = 0,329$ ). Namun nilai original sampel yang diberikan adalah 0,929. Nilai T-statistik sebesar 2,358 tidak sesuai dengan nilai p-value 0,053 yang menandakan tidak signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi memediasi hubungan antara kompetensi dan produktivitas karyawan ditolak.

Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi berperan dalam memperkuat hubungan tersebut, kontribusinya secara statistik belum dapat dianggap berarti. Selain itu, minimnya literatur yang membahas peran komunikasi sebagai variabel mediasi dalam konteks ini menyebabkan tidak adanya penguatan teoritis yang mendalam terhadap temuan ini. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan yang lebih luas dan data yang lebih beragam untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan valid.

## Kesimpulan

Kompetensi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ukuran sampel yang relatif kecil, model analisis yang kurang sesuai atau bahkan terdapat faktor lain yang lebih dominan dibandingkan dengan produktivitas karyawan. Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi lebih mampu berkomunikasi secara efektif dalam tim kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyampaikan informasi dengan jelas, memahami pesan yang diterima, serta berinteraksi secara efektif dalam tim kerja. Komunikasi yang baik ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Komunikasi kerja yang baik memungkinkan pertukaran informasi yang lancar antara karyawan dan manajemen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pemahaman tentang tugas dan tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat dalam proses komunikasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa variabel komunikasi sebagai mediasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hubungan antara variabel Kompetensi dan variabel Produktivitas Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi berperan dalam memperkuat hubungan tersebut, kontribusinya secara statistik belum dapat dianggap berarti.

## Referensi

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Afandi, F. T., & Veritia, V. (2024). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pt aditama inovasi asia di jakarta selatan. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(1), 50-64. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v14i1.1186>
- Balaka, M. Y. (2022). *Metodologi penelitian Kuantitatif*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.

- Creswell, J. W. (2018). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. United Kingdom: Sage Publication. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Danie, C., Taroreh, R. N., & Kojo, C. (2024). The influence of competency, communication and teamwork on the work effectiveness of regional education service employees of north sulawesi province. *Jurnal EMBA*, 12(1), 161-172.
- Dat, L. Q., Chou, S. Y., Tam, P. M., Hue, N. T., & Thuy, P. T. (2024). Factors influencing residents' willingness to pay for mangrove forest environmental services in phu long, vietnam. *SAGE Open*, 14(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/21582440241264604>
- Eksan, F., & Dharmawan, D. (2020). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pt astra international daihatsu, tbk cibubur. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, 21(2), 8-20. <https://doi.org/10.35137/jei.v21i2.431>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.2.9 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(100027), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. United Kingdom: Cengage Learning. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). Pengaruh kompetensi, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pt. indotirta suaka. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 294-306. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i2.2542>
- Jannah, A., & Nabila, R. (2023). Pengaruh kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan dengan religiusitas sebagai pemoderasi. *Revenue: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 4(2), 137-154.
- Jasmani. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan pada pt capital life indonesia di jakarta. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 4(1), 53-60. <https://doi.org/10.32500/jematech.v4i1.1445>
- Kinni, I. D., Tangkeallo, D. I., & Pagiu, C. (2024). Pengaruh komunikasi internal dan kerjasama tim kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (bkpsdm) kabupaten toraja utara. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(4), 1356-1370.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2014). *Partial least squares konsep, metode dan aplikasi menggunakan program WarPLS 4.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lestari, N. W. F. A., Dewi, I. R., & Kanivia, A. (2021). Pengaruh kompensasi, kompetensi, dan motivasi pada produktivitas kerja pegawai pt. jasa marga (persero) tbk. cabang palikanci. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/10.53825/jmbjayakarta.v3i1.79>
- Lubis, N. M., Salsabila, S., Sagala, A. R. A., & Panjaitan, A. (2024). Manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisipliner Vol*, 8(12), 394-399.
- Luki, M., Stephanie, & Nazmi, H. (2021). Pengaruh kompetensi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada pt. horas bangun persada. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 5(3), 1623-1638.
- Milayani, N. M., Parwita, G. B. S., & Prastyadewi, M. I. (2023). Pengaruh komunikasi, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di dinas ketahanan pangan kelautan dan perikanan kabupaten gianyar. *Jurnal EMAS*, 4(8), 1930-1943.
- Priadana, S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Tangerang: Pascal Books.
- Purba, C. A., & Silaban, Y. N. (2021). Pola komunikasi dan adaptasi budaya mahasiswa asing di universitas prima indonesia. *Jurna Bahasa Indonesia Prima*, 3(1), 108-113.

- Rahmadin, A. N., Saleh, M., & Esabella, S. (2022). Dampak pelatihan dan pendidikan terhadap tingkat kinerja guru dengan teknologi informasi komunikasi sebagai variabel mediasi di sekolah dasar negeri telaga baru kabupaten sumbawa barat. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 2823–2834. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.784>
- Rahmansyah, G. O., & Cahyadi, N. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan pada pt. xyz. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 4(2), 221–229. <https://doi.org/10.55681/sentri.v3i1.2183>
- Ritongan, M. M., & Jingga, R. A. (2023). Pengaruh komunikasi kerja terhadap produktivitas kerja pada pt. pelabuhan indonesia (persero) regional i. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 1(3), 319–325.
- Rizkyana, N. P. F., Oktaria, R., Putra, T. F., Muntaz, R., Baso, A. M. F., Ilham, M., & Laksana, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Volume*, 2(5), 5–10. <https://doi.org/10.59581/jmk-widyakarya.v1i3.227>
- Robbins, S. P. (2019). *Management - A Classic Approach*. Harlow: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Santoso, I., & Madiistriyatno, H. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Tangerang: Indigo Media.
- Septiadi, M. A., & Ramdani, Z. (2024). Competency-based human resources (hr) development in the digital era. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(2), 113–124. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i2.827>
- Setiastuti, R., Zuhriatusobah, J., & Rahayu, Y. (2022). Pengaruh kompetensi, integritas, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan departemen weaving produksi pada pt xyz. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 385–402. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16516>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tarigan, W. J., Girsang, R. M., & Martina, S. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap produktifitas karyawan pt astra honda pematangsiantar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 363–371.
- Wahyudi, A., Yudistira, A. P., Afandi, N., & Santoso, A. S. Y. D. (2025). Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk meningkatkan produktivitas. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(2), 492–500.