

# PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Febri Rinaldy<sup>1</sup>; Adi Rahmat<sup>2</sup>; Fahmi Oemar<sup>3</sup>

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : [febri.rinaldy.92@gmail.com](mailto:febri.rinaldy.92@gmail.com) (Korespondensi)

**Abstract:** This study analyzes the influence of organizational communication climate and job crafting on employee performance, with work engagement as a mediating variable at PT Muara Riau. Grounded in Social Exchange Theory and Job Demands–Resources Theory, it highlights the role of social exchange and work resources in fostering engagement and performance. Using a quantitative approach with SEM-PLS via SmartPLS 4, data were collected from 220 employees with at least one year of service. Results indicate that organizational communication climate and job crafting significantly affect both work engagement and employee performance. Work engagement also significantly influences performance and mediates the relationship between the independent variables and performance. These findings suggest that supportive communication and proactive job crafting enhance performance directly and indirectly through stronger work engagement, underscoring the importance of psychological and behavioral factors in sustainable HR strategies.

**Keywords:** *Organizational Communication Climate, Job Crafting, Work Engagement, Employee Performance, SEM-PLS4*

Dalam organisasi modern, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Di tengah persaingan bisnis dan perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kinerja finansial, tetapi juga mengelola aspek psikologis dan sosial karyawan secara efektif. Pengelolaan tersebut mencakup penciptaan iklim komunikasi organisasi yang kondusif, peningkatan keterikatan kerja, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaannya secara proaktif melalui job crafting guna mencapai kinerja optimal.

Kinerja karyawan menjadi indikator penting efektivitas organisasi karena mencerminkan pencapaian tujuan kerja secara individu maupun kolektif. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan sosial di lingkungan kerja, seperti kualitas komunikasi, tingkat keterikatan kerja, serta perilaku proaktif karyawan dalam membentuk

pekerjaannya. Oleh karena itu, iklim komunikasi organisasi yang positif dan praktik job crafting yang efektif diyakini mampu meningkatkan keterikatan kerja (work engagement) dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

PT Muara Riau sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan barang dan jasa, khususnya civil, mechanical, electrical, serta telekomunikasi, dituntut memiliki sumber daya manusia yang adaptif dan berkinerja tinggi. Namun, berdasarkan data Key Performance Indicator (KPI) dari laporan Report Handling Tiket SWFM Mobile FOP Muara Riau periode 1–30 April 2025, masih terdapat ketimpangan kinerja antar karyawan. Dari total 14.565 tiket pekerjaan, sebanyak 4.125 tiket (28%) harus dilakukan take over karena tidak terselesaikan oleh karyawan yang bertanggung jawab secara langsung. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan kinerja tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti iklim komunikasi organisasi yang belum

optimal, rendahnya keterikatan kerja, serta kurangnya inisiatif karyawan dalam melakukan *job crafting*

Iklim komunikasi organisasi berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, menciptakan kejelasan peran, serta menumbuhkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan partisipatif terbukti mampu meningkatkan kepuasan, motivasi, dan produktivitas kerja (Boskma et al., 2025; Dittmann et al., 2021). Dengan demikian, iklim komunikasi yang sehat menjadi fondasi penting bagi terciptanya keterikatan kerja dan kinerja karyawan yang unggul.

Selain komunikasi, *job crafting* merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. *Job crafting* mendorong karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan tugas, relasi, dan persepsi terhadap pekerjaannya sesuai dengan kekuatan dan minat pribadi, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan performa kerja (Aldulaimi et al., 2025). Penelitian Gürbüz et al. (2023) serta Pham dan Thu Ha (2024) menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja melalui peningkatan keterikatan kerja, kepuasan psikologis, dan tanggung jawab kerja.

Keterikatan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh iklim komunikasi organisasi dan *job crafting* terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi menunjukkan energi, dedikasi, dan konsentrasi yang lebih besar dalam bekerja (Wingerden et al., 2017). Penelitian Younas et al. (2023) dan Syahrizal et al. (2019) menegaskan bahwa keterikatan kerja mampu memperkuat hubungan antara lingkungan kerja yang positif dan peningkatan kinerja karyawan.

Meskipun penelitian terkait kinerja karyawan telah banyak dilakukan, sebagian besar masih berfokus pada faktor-faktor tradisional seperti kepuasan kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan (Ocen et al., 2017; Rahmadani et al., 2020). Kajian yang mengintegrasikan iklim komunikasi organisasi dan *job crafting* dengan keterikatan

kerja sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks perusahaan jasa dan telekomunikasi di Indonesia. Hubungan antara iklim komunikasi organisasi, *job crafting*, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* dan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* (Bakker & Demerouti, 2014). Iklim komunikasi organisasi yang terbuka, suportif, dan partisipatif mencerminkan investasi sosial organisasi yang mendorong timbal balik positif berupa peningkatan motivasi, keterikatan, dan kinerja karyawan (Boskma et al., 2025; Dittmann et al., 2021).

Dari perspektif JD-R, komunikasi berfungsi sebagai *job resource* yang mengurangi ambiguitas peran dan tekanan kerja, sehingga meningkatkan efektivitas kerja. Selain itu, *job crafting* dipandang sebagai perilaku proaktif karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya kerja, yang meningkatkan makna kerja, motivasi intrinsik, serta kinerja (Gürbüz et al., 2023; Pham & Thu Ha, 2024). Keterikatan kerja muncul sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption, yang berperan langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan (Jumah et al., 2023; Syahrizal et al., 2019; Wingerden et al., 2017). Dengan demikian, keterikatan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh iklim komunikasi organisasi dan *job crafting* terhadap kinerja karyawan, karena lingkungan kerja yang komunikatif dan peluang untuk membentuk pekerjaan secara proaktif mampu meningkatkan keterlibatan psikologis karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih optimal.

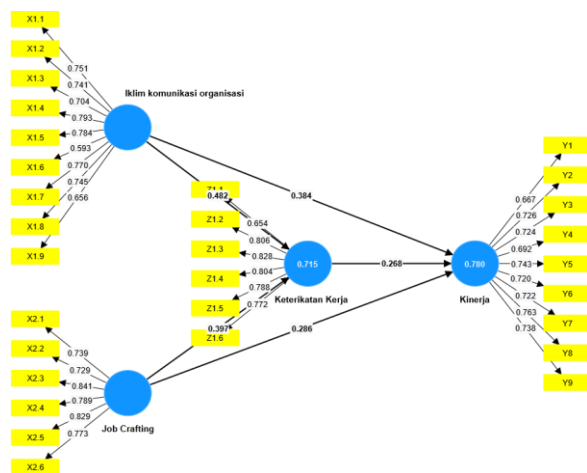
Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi dan *job crafting* terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Muara Riau

**METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian dilaksanakan pada PT Muara Riau di Kota Pekanbaru dengan populasi seluruh karyawan yang berjumlah 347 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman Structural Equation Modeling (SEM) yang menyarankan ukuran sampel 100–200 responden Hair et al., (2019) , sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 200 karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, melalui tahapan evaluasi model pengukuran (validitas dan reliabilitas) serta evaluasi model struktural untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel melalui prosedur bootstrapping.

**HASIL**

Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisis data dengan menggunakan SmartPLS untuk menilai model pengukuran (outer model), yaitu convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Berikut disajikan gambar PLS Algorithm pada penelitian ini :



**Gambar 1: Analisis Outer Model**  
Sumber: Olahan Data Smart PLS 2023

**Convergent Validity**

**Tabel 1 Uji Validitas konvergen**

Variabel	Indikator	Loading Factor	VIF	AVE	Fornell Larcker
Iklim komunikasi organisasi (X1)	X1.1	0,751	2	0,53	0,729
	X1.2	0,741	1,98		
	X1.3	0,704	2,01		
	X1.4	0,793	2,33		
	X1.5	0,784	2,28		
	X1.6	0,593	1,46		
	X1.7	0,77	2,09		
	X1.8	0,745	2		
	X1.9	0,656	1,78		
Job crafting (X2)	X2.1	0,739	1,74	0,62	0,784
	X2.2	0,729	1,71		
	X2.3	0,841	2,32		
	X2.4	0,789	1,97		
	X2.5	0,829	2,21		
	X2.6	0,773	1,84		
Kinerja (Y)	Y1	0,667	1,67	0,52	0,722
	Y2	0,726	2,21		
	Y3	0,724	2,08		
	Y4	0,692	1,76		
	Y5	0,743	1,97		
	Y6	0,72	1,71		
	Y7	0,722	1,87		
	Y8	0,763	2		
	Y9	0,738	1,94		
Keterikatan Kerja (Z)	Z1.1	0,654	1,44	0,61	0,777
	Z1.2	0,806	2,1		
	Z1.3	0,828	2,16		
	Z1.4	0,804	2,03		
	Z1.5	0,788	1,98		
	Z1.6	0,772	1,97		

Sumber: Olahan Data SEM PLS 4 2026  
SmartPLS menunjukkan bahwa model pengukuran (outer model) telah

memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada variabel iklim komunikasi organisasi, job crafting, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sementara beberapa indikator berada pada rentang 0,60–0,70 dan masih dapat diterima sesuai dengan ketentuan penelitian pengembangan konstruk (Hair et al., 2019). Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,50, yang mengindikasikan bahwa masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator pembentuknya. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) seluruh indikator berada di atas 1 dan di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model. Validitas diskriminan juga telah terpenuhi, yang ditunjukkan oleh nilai Fornell–Larcker Criterion, di mana akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Secara keseluruhan, hasil evaluasi outer model menegaskan bahwa seluruh indikator dan konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, serta bebas dari masalah multikolinearitas, sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (*inner model*).

#### **Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat melalui nilai reliabilitas konstruk serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel. Suatu konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai Composite Reliability  $\geq 0,70$  dan nilai AVE berada di atas 0,50. Selanjutnya, Tabel 2 menyajikan nilai Composite Reliability dan AVE untuk seluruh variabel penelitian

**Tabel 2. Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE)**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Iklim komunikasi organisasi	0,889	0,895	0,91	0,531
Job Crafting	0,874	0,879	0,905	0,615
Keterikatan Kerja	0,868	0,87	0,901	0,605
Kinerja	0,886	0,888	0,907	0,522

Sumber: Olahan Data SEM PLS 4 2026

Berdasarkan Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian, yaitu iklim komunikasi organisasi, job crafting, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan, telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas yang dipersyaratkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* (rho\_a dan rho\_c) pada seluruh variabel yang berada di atas 0,70, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,50, sebagaimana kriteria yang direkomendasikan dalam pengujian model pengukuran SEM-PLS. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan valid untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

#### **Hasil pengujian model struktural (Inner model) dan Hipotesis**

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menilai hubungan antar variabel laten yang dibangun dalam penelitian ini serta untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen. Pengujian model struktural dilakukan setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, dengan menilai nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), *R-square adjusted*, serta relevansi prediktif ( $Q^2$ predict). Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa model penelitian memiliki daya jelas (*explanatory power*) dan kemampuan prediksi yang memadai terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan

**Tabel 4 Uji Koefisien Determinasi**

	R-square	R-square adjusted	Q <sup>2</sup> predict
Keterikatan Kerja	0,715	0,713	0,706
Kinerja	0,78	0,776	0,752

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS yang disajikan pada Tabel 4, nilai R-square adjusted untuk variabel keterikatan kerja sebesar 0,713, yang menunjukkan bahwa 71,3% variasi keterikatan kerja dapat dijelaskan oleh variabel iklim komunikasi organisasi dan *job crafting*. Sementara itu, nilai R-square adjusted untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,776, yang berarti bahwa 77,6% variasi kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh iklim komunikasi organisasi, *job crafting*, dan keterikatan kerja. Nilai R<sup>2</sup> tersebut termasuk dalam kategori kuat, mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Sarstedt (2019) dan Hair et al. (2021). Selanjutnya, hasil pengujian relevansi prediktif (Q<sup>2</sup>predict) menunjukkan nilai sebesar 0,706 untuk keterikatan kerja dan 0,752 untuk kinerja karyawan. Nilai Q<sup>2</sup>predict yang lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki predictive relevance yang baik, di mana variabel eksogen dan variabel mediasi dalam model mampu memprediksi variabel endogen secara akurat (Schermelleh-Engel et al., 2003).

**Tabel 5 Uji Hipotesis Langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O-STDEV)/STDEV)	P values
Iklim komunikasi organisasi -> Kinerja	0,384	0,384	0,085	4,514	0,000
<i>Job crafting</i> -> Kinerja	0,286	0,288	0,070	4,080	0,000
Keterikatan Kerja -> Kinerja	0,268	0,267	0,076	3,534	0,000
<i>Job crafting</i> -> Keterikatan Kerja	0,397	0,403	0,105	3,775	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O-STDEV)/STDEV)	P values
Iklim komunikasi organisasi -> Keterikatan Kerja	0,482	0,477	0,103	4,661	0,000

Sumber: *Output PLS 4 2026*

Berdasarkan tabel 5 hasil uji pengaruh langsung variabel independent terhadap variabel dependen serta pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependennya untuk menentukan keputusan hipotesis ditolak ataupun diterima.

Adapun hasil pengujian tidak langsung sebagai berikut:

**Tabel 6 Uji Hipotesis Tidak langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O-STDEV)/STDEV)	P values
Iklim komunikasi organisasi -> Keterikatan Kerja -> Kinerja	0,129	0,128	0,048	2,697	0,004
<i>Job crafting</i> -> Keterikatan Kerja -> Kinerja	0,106	0,107	0,042	2,561	0,005

Sumber: *Output PLS 4 2026*

Berdasarkan tabel 6 hasil uji pengaruh langsung tidak langsung variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel mediasinya untuk menentukan keputusan hipotesis ditolak ataupun diterima.

Berdasarkan hasil uji hipotesis maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Uji hipotesis 1 : Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap kinerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar 4,514 > 1,97 dan nilai P-value sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,384

menunjukkan bahwa peningkatan iklim komunikasi organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan PT Muara Riau sebesar 0,384

### **Uji hipotesis 2 : Pengaruh *Job crafting* terhadap kinerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar  $4,080 > 1,97$  dan nilai P-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis pertama diterima. Nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,286 menunjukkan bahwa peningkatan *job crafting* akan meningkatkan kinerja karyawan PT Muara Riau sebesar 0,286

### **Uji hipotesis 3: Pengaruh Keterikatan kerja terhadap kinerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar  $3,534 > 1,97$  dan nilai P-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis kedua diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,268 menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan PT Muara Riau sebesar 0,268

### **Uji hipotesis 4: Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap keterikatan kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar  $4,661 > 1,97$  dan nilai P-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis keempat diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,482 menunjukkan bahwa semakin baik iklim komunikasi organisasi, maka keterikatan kerja karyawan PT Muara Riau akan meningkat sebesar 0,482

### **Uji hipotesis 5: Pengaruh *Job Crafting* terhadap Keterikatan kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini dibuktikan dengan

nilai t-statistic sebesar  $3,775 > 1,97$  dan nilai P-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,397 menunjukkan bahwa peningkatan perilaku *job crafting* yang dilakukan karyawan akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan PT Muara Riau sebesar 0,397

### **Pengujian hipotesis tidak langsung**

#### **Uji hipotesis 6: Pengaruh Iklim komunikasi terhadap kinerja melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar  $2,697 > 1,97$  dan nilai P-value sebesar  $0,004 < 0,05$ . Dengan demikian, keterikatan kerja terbukti memediasi pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT Muara Riau. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung (original sample) sebesar 0,129 menunjukkan bahwa peningkatan iklim komunikasi organisasi yang diikuti oleh meningkatnya keterikatan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,129

#### **Uji hipotesis 7: Pengaruh *Job Crafting* terhadap kinerja melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar  $2,561 > 1,97$  dan nilai P-value sebesar  $0,005 < 0,05$ . Dengan demikian, keterikatan kerja terbukti memediasi pengaruh *job crafting* terhadap kinerja karyawan PT Muara Riau. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung (original sample) sebesar 0,106 menunjukkan bahwa peningkatan perilaku *job crafting* yang diikuti oleh meningkatnya keterikatan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,106.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi dan *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Muara Riau, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterikatan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis pekerjaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dalam organisasi serta kemampuan karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan dan membentuk pekerjaannya. Iklim komunikasi yang terbuka, suportif, dan partisipatif mampu menciptakan pemahaman kerja yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat koordinasi antarindividu, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sementara itu, perilaku *job crafting* memungkinkan karyawan bekerja dengan cara yang lebih sesuai dengan kemampuan dan minatnya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hanisha & Hidayat, 2019; Yulius, 2021) serta bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi dan kualitas kerja (Dubbelt et al., 2019; Oprea et al., 2019). Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung bekerja dengan semangat, dedikasi, dan fokus yang lebih besar, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Galizzi et al. (2016) dan Hendrik et al. (2021) yang menegaskan bahwa *work engagement* merupakan determinan penting dalam pencapaian kinerja karyawan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) dan *Job Demands–Resources* (JD-R) Theory. Dalam perspektif SET, iklim komunikasi organisasi yang terbuka dan

kesempatan bagi karyawan untuk melakukan *job crafting* mencerminkan perhatian, kepercayaan, dan dukungan organisasi kepada karyawan. Perlakuan positif tersebut kemudian dibalas oleh karyawan melalui peningkatan keterikatan kerja, tanggung jawab, dan kinerja sebagai bentuk timbal balik sosial. Sementara itu, dalam kerangka *JD-R Theory*, iklim komunikasi organisasi dan *job crafting* dipandang sebagai *job resources* yang berperan dalam membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketersediaan sumber daya kerja yang memadai mendorong munculnya kondisi motivasional berupa keterikatan kerja, yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja.

Temuan penting lainnya adalah peran keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Iklim komunikasi organisasi dan *job crafting* tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh iklim komunikasi dan *job crafting* terhadap kinerja akan lebih kuat apabila karyawan merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Setyawan et al., (2024), serta Conradie & van Zyl, (2023) yang menegaskan bahwa *work engagement* merupakan mekanisme psikologis utama yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan perilaku proaktif terhadap kinerja.

Dalam konteks PT Muara Riau, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan akan lebih efektif apabila organisasi secara simultan membangun iklim komunikasi yang sehat dan mendorong praktik *job crafting*, serta memastikan bahwa kedua upaya tersebut mampu menumbuhkan keterikatan kerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung, dipercaya, dan memiliki ruang untuk berinisiatif akan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya memberikan kontribusi kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian,

penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada sistem dan struktur kerja, tetapi juga pada kualitas komunikasi, perilaku proaktif karyawan, dan keterikatan kerja sebagai faktor kunci yang menjembatani pengaruh keduanya terhadap kinerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi yang terbuka, jelas, dan suportif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami tugas dan tujuan kerja secara lebih baik, memperlancar koordinasi, serta mengurangi kesalahan kerja, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal.
- 2) Job crafting berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang secara aktif melakukan job crafting, seperti menyesuaikan cara kerja, mengelola tugas, dan memanfaatkan sumber daya kerja, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Job crafting memungkinkan karyawan bekerja secara lebih efektif sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan kerja yang dimiliki.
- 3) Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus yang lebih besar dalam bekerja. Keterikatan kerja mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja.
- 4) Iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap

keterikatan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang kondusif mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Komunikasi yang terbuka dan partisipatif menciptakan rasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi, yang mendorong keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya.

- 5) Job crafting berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku job crafting yang dilakukan karyawan mampu meningkatkan keterikatan kerja. Dengan menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan minat, karyawan akan merasa pekerjaannya lebih bermakna, sehingga keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan semakin meningkat.
- 6) Keterikatan kerja memediasi pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui keterikatan kerja. Iklim komunikasi yang baik mampu meningkatkan keterikatan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan.
- 7) Keterikatan kerja memediasi pengaruh job crafting terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa job crafting akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diikuti dengan peningkatan keterikatan kerja. Keterikatan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani inisiatif job crafting dengan pencapaian kinerja karyawan yang lebih optima

## DAFTAR RUJUKAN

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. *Wellbeing*, III, 1–28.

- <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Boskma, A., van der Braak, K., Hooft, L., Oerbekke, M., Franx, A., & van der Laan, M. (2025). Effectiveness of organization-directed interventions on healthcare professionals' well-being: a systematic review. *EClinicalMedicine*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2025.103496>
- Conradie, E. C., & van Zyl, J. H. (2023). Applicability of Theoretical and Practical Entrepreneurial Training and Development Programs for Start-ups. In M. F., M. F., & J. S. (Eds.), *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE (Vol. 1, pp. 183–190)*. Academic Conferences and Publishing International Limited. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85178106836&partnerID=40&md5=d6dd5c78c131fc90bbd2fcc8dd081cf4>
- Dittmann, A. G., Kteily, N., & Bruneau, E. (2021). When getting more makes groups seem worth less: Negotiating a “better” deal in prisoner swaps can ironically signal low self-regard and engender disrespect. *Journal of Experimental Social Psychology*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.104056>
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- Gürbüz, S., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brouwers, E. P. M. (2023). Sustainable employability and work engagement: a three-wave study. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1188728>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanisha, I., & Hidayat, R. (2019). The Effect Of Organizational Communication Climate On Performance Of Employees In Bright PLN Batam. 377(Icaess), 319–323.
- Jumah, Z., Irshad Younas, Z., Safdar, N., & Al-Faryan, M. A. S. (2023). Economic policy uncertainty and corporate leverage - does cash holdings matter? Evidence from the U.S. *Cogent Economics and Finance*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2223809>
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virgă, D., & Iliescu, D. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Pham, T. T., & Thu Ha, N. (2024). Linking training and development to employees' attitudes and behaviors: the mediating role of engagement. *European Journal of Training and Development*, 48(3–4), 357–374.

- <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0105>
- Rahmadani, W. P., Sunaryo, H., & ABS, M. K. (2020). Pengaruh Kemampuan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Lokasi Riset Bertempat di PT. Karya Delta Permai .... In E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen.  
<http://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/download/6240/5130>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *MPR-Online*, 8(May 2003), 23–74.
- Setyawan, A., Sudhartio, L., July-december, M., Novita, E., Setyawan, A., Sudhartio, L., In, I., Influence, T., Work, O., Comfort, E., July-december, M., Ilmu, J., & Mamangan, S. (2024). The Role Of Employee Involvement In The Influence Of Work Environment Comfort , Communication And Time Management On Employee Performance. 13, 132–142.
- Syahrizal, S., Patrisia, D., & Abror. (2019). Employee Engagement, Satisfaction and Loyalty: Preliminary Findings. 97(Piceeba), 713–719.  
<https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.78>
- Wingerden, J. Van, Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact Of Personal Resources And Job Crafting Interventions On Work Engagement And Performance. Cc.  
<https://doi.org/10.1002/HRM.21758>
- Yulius, Y. (2021). Organizational Climate and Work Motivation as Answer to Employee Performance Problems at PT . Kalmar Jaya Bandung. 1(3), 106–111