

**PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN BRT TRANS
JATENG KORIDOR SEMARANG – BAWEN)**

Riza Halida Nafiha¹, Nunik Kusnilawati², Indarto³
Universitas Semarang^{1,2,3}
nafiha.halidarisa@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan BRT Trans Jateng Koridor Semarang–Bawen. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pramudi dan pramujasa BRT Trans Jateng menggunakan skala Likert lima poin. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.1.1.0 untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sementara kompetensi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan BRT Trans Jateng lebih efektif dilakukan melalui penguatan komunikasi yang mampu membangun komitmen organisasi, disertai peningkatan kompetensi, sementara gaya kepemimpinan belum menjadi faktor penentu utama dalam konteks operasional yang terstandarisasi.

Kata Kunci: Komunikasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of communication, competence, and leadership style on employee performance through organizational commitment as an intervening variable for Trans Jateng BRT employees on the Semarang–Bawen Corridor. The research method used a quantitative approach with explanatory research. Data were obtained by distributing questionnaires to Trans Jateng BRT drivers and service personnel using a five-point Likert scale. The data analysis technique used Partial Least Squares (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS 4.1.1.0 to test the direct and indirect effects between variables. The results showed that communication and competence significantly influenced employee performance, while leadership style did not. Communication significantly influenced organizational commitment, while competence and leadership style did not significantly influence organizational commitment. Organizational commitment significantly influenced employee performance and was able to mediate the influence of communication on performance, but did not mediate the influence of competence and leadership style on performance. The conclusion of this study indicates that improving Trans Jateng BRT employee performance is more effective through strengthened communication that builds organizational commitment, accompanied by increased competency. However, leadership style has not yet become a primary determining factor in a standardized operational context.

Keywords: *Communication, Competence, Leadership Style, Organizational Commitment, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama pada sektor pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja yang diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta sikap kerja karyawan. Dalam organisasi layanan publik, kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada efektivitas internal, tetapi juga membentuk persepsi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi penyelenggara layanan. Dalam konteks Bus Rapid Transit (BRT) Trans Jateng, kinerja karyawan menjadi sangat krusial karena berkaitan langsung dengan interaksi pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan data Balai Transportasi Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Tengah tahun 2021–2024, jumlah aduan masyarakat terhadap pelayanan BRT Trans Jateng menunjukkan tren peningkatan, dari 134 aduan pada tahun 2021 menjadi 242 aduan pada tahun 2024.

Peningkatan paling menonjol terdapat pada aduan terkait pelayanan pramujasa/kru yang kurang baik, yang meningkat secara konsisten dan menjadi jenis aduan terbanyak setiap tahunnya. Selain itu, aduan mengenai lop penumpang, ugal-ugalan dalam berkendara, serta kerusakan armada atau halte juga relatif tinggi dan berfluktuasi. Sementara itu, aduan terkait penerapan protokol kesehatan hanya muncul pada tahun 2021 dan tidak ditemukan pada tahun-tahun berikutnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa permasalahan kualitas pelayanan, khususnya pada aspek sumber daya manusia dan sarana prasarana, masih menjadi isu utama dalam penyelenggaraan layanan BRT Trans Jateng. Fenomena ini mencerminkan adanya kesenjangan antara harapan pengguna layanan dan kualitas pelayanan yang diberikan. Apabila kondisi ini tidak segera ditangani, maka dapat berdampak pada menurunnya kepuasan pengguna, melemahnya kepercayaan publik, serta memburuknya citra organisasi.

Berbagai studi menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor komunikasi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi dan koordinasi kerja berjalan optimal, sementara kompetensi menentukan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara profesional. Di sisi lain, gaya kepemimpinan berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik, khususnya dalam menghadapi tekanan kerja di sektor pelayanan publik. Penelitian Pratama et al. (2022) dan Firmansyah (2024) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan. Namun, penelitian lain seperti Sari (2019) dan Anandita et al. (2021) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja belum bersifat konklusif dan masih dipengaruhi oleh konteks organisasi serta faktor psikologis karyawan.

Terkait kompetensi, Gede et al. (2022) dan Qustolani et al. (2024) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Solaiman (2019) dan Hidayat (2021) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kelemahan penelitian terdahulu terletak pada kecenderungan melihat kompetensi hanya sebagai faktor langsung, tanpa mempertimbangkan mekanisme psikologis yang menjembatani kompetensi dengan kinerja. Penelitian Erri et al. (2021) dan Adriyanti (2023) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Yanti et al. (2022), Fitri et al. (2023), dan Firmansyah (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Inkonsistensi ini mengindikasikan adanya variabel lain yang berperan sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dan kinerja, yang belum banyak dikaji secara mendalam. Berdasarkan kajian

terdahulu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengaruh langsung komunikasi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan utama penelitian sebelumnya adalah belum mengintegrasikan faktor psikologis internal karyawan sebagai mekanisme penjelas (*explanatory mechanism*). Penelitian ini menawarkan kebaruan (*state of the art*) dengan memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* yang menjembatani pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks pelayanan publik transportasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

Berdasarkan teori atribusi, komunikasi yang jelas, kompetensi yang memadai, serta gaya kepemimpinan yang suportif akan mendorong atribusi internal positif, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, kondisi kerja yang tidak mendukung akan melemahkan komitmen dan menurunkan kinerja. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: bagaimana pengaruh komunikasi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BRT Trans Jateng, serta bagaimana peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan tersebut?. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, yang dipilih karena mampu menganalisis hubungan kausal yang kompleks serta menguji peran variabel mediasi secara simultan. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada karyawan BRT Trans Jateng yang terlibat langsung dalam pelayanan operasional.

METODE PENELITIAN

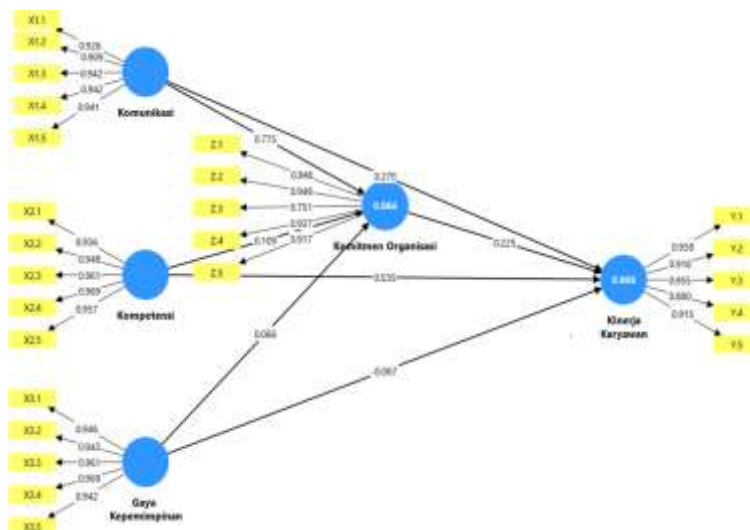
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel secara objektif melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis dan penjelasan hubungan sebab–akibat antara komunikasi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Spesifikasi penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya suatu fenomena. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan kondisi yang terjadi, tetapi juga menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian berdasarkan kerangka konseptual yang telah dirumuskan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden, yaitu pramudi dan pramujasa BRT Trans Jateng Koridor Semarang–Bawen, yang terlibat langsung dalam operasional pelayanan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin. Kuesioner disusun secara terstruktur untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel komunikasi, kompetensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, serta disebarikan secara daring guna meningkatkan efisiensi dan akurasi pengumpulan data. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.0. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan kausal yang kompleks, menguji peran variabel mediasi, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji pengaruh antarvariabel dan pengujian hipotesis melalui teknik *bootstrapping*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

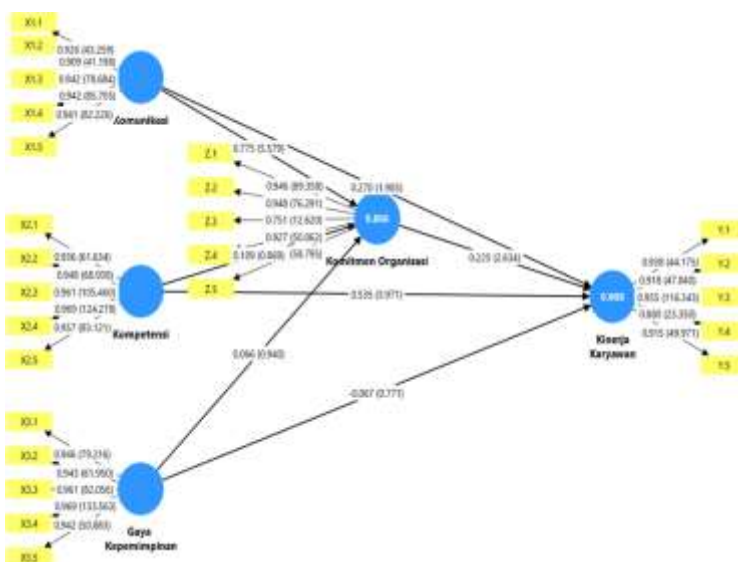
Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel komunikasi, kompetensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loading > 0,70, sehingga dinyatakan valid. Nilai AVE masing-masing konstruk juga berada di atas 0,50 dan nilai *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* melebihi 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Sugiyono, 2019).



Gambar 1. Outer Model

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil analisis *inner model* menunjukkan bahwa nilai R² komitmen organisasi sebesar 0,866, yang mengindikasikan bahwa komunikasi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variasi komitmen organisasi sebesar 86,6%. Sementara itu, nilai R² kinerja karyawan sebesar 0,908, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2. Inner Model

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif antara pimpinan, pengawas lapangan, petugas pool, serta antar karyawan berperan penting dalam

meningkatkan kinerja pramudi dan pramujasa BRT Trans Jateng. Komunikasi yang jelas dan terbuka memudahkan karyawan memahami instruksi kerja dan melaksanakan tugas operasional secara optimal. Dalam konteks transportasi publik, komunikasi internal menjadi faktor krusial karena berkaitan dengan ketepatan waktu, keselamatan, dan kualitas pelayanan. Penyampaian informasi melalui *briefing*, koordinasi lapangan, dan arahan langsung dari pengawas membantu pramudi menjaga konsistensi kinerja serta mendukung pramujasa dalam menangani pelayanan penumpang secara efektif. Temuan ini sejalan dengan teori atribusi yang menyatakan bahwa karyawan mengaitkan keberhasilan kerjanya dengan faktor situasional, seperti kejelasan arahan dan dukungan komunikasi dari atasan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Putra & Haryadi, 2022; Wandi, 2022; Viona & Hastuti, 2023; Firmansyah & Winarto, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap kerja yang dimiliki pramudi dan pramujasa BRT Trans Jateng menjadi faktor penting dalam pencapaian kinerja operasional dan kualitas pelayanan. Semakin tinggi kompetensi karyawan, semakin optimal kemampuan mereka dalam memenuhi standar pelayanan publik yang ditetapkan organisasi. Secara empiris, karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun menunjukkan tingkat kompetensi yang lebih matang, terutama dalam pemahaman prosedur operasional standar, keselamatan berkendara, pengelolaan ritase, serta pelayanan kepada penumpang. Kompetensi teknis pramudi berkontribusi pada keamanan dan ketepatan waktu perjalanan, sementara kompetensi pramujasa berperan dalam pemberian layanan yang responsif dan beretika, yang secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan. Temuan ini sejalan dengan konsep kompetensi yang mencakup dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta didukung oleh teori atribusi yang menyatakan bahwa individu dengan kompetensi tinggi cenderung mengaitkan keberhasilan kerjanya dengan kemampuan diri sendiri. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Saputra, 2022; Lumanauw, 2022; Mulang, 2023; Qustolani & Andayani, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pramudi dan pramujasa BRT Trans Jateng lebih dipengaruhi oleh sistem kerja operasional yang terstandarisasi dan tuntutan pekerjaan lapangan dibandingkan oleh gaya kepemimpinan atasan. Dalam konteks operasional transportasi publik, struktur kerja yang ketat, jadwal ritase yang jelas, serta penerapan prosedur operasional standar menyebabkan karyawan bekerja berdasarkan rutinitas dan tanggung jawab teknis. Pola kepemimpinan yang cenderung administratif dan berorientasi pada kepatuhan terhadap SOP membatasi peran pemimpin sebagai sumber motivasi atau dorongan psikologis, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja menjadi kurang signifikan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori atribusi, di mana karyawan mengaitkan keberhasilan kinerja dengan faktor situasional seperti aturan kerja, SOP, dan kontrol operasional, bukan pada peran personal pemimpin. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Jopanda, 2021; Yanti *et al.*, 2022; Hartadi, 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif antara pimpinan, pengawas lapangan, dan karyawan berperan penting dalam membentuk keterikatan psikologis pramudi dan pramujasa terhadap BRT Trans Jateng. Komunikasi yang terbuka, konsisten, dan dua arah mendorong munculnya rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Secara empiris, komunikasi yang jelas terkait instruksi operasional,

kebijakan organisasi, serta umpan balik kinerja membuat karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya. Kondisi tersebut memperkuat komitmen afektif karyawan, terutama dalam konteks pekerjaan transportasi publik yang menuntut koordinasi cepat dan responsif terhadap dinamika lapangan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori atribusi, di mana karyawan mengatribusikan komunikasi yang baik sebagai bentuk kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dan keselamatan kerja. Atribusi positif tersebut mendorong peningkatan komitmen afektif, normatif, dan kontinuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Dirwan, 2022; Khurniawan *et al.*, 2023; Puspayoga & Suartina, 2023; Rosanti & Satiningsih, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan teknis, keterampilan pelayanan, dan pengalaman kerja pramudi serta pramujasa BRT Trans Jateng belum secara langsung membentuk loyalitas atau keterikatan emosional terhadap organisasi. Dalam konteks pekerjaan yang bersifat operasional dan terstandarisasi, kompetensi dipersepsikan sebagai persyaratan dasar pekerjaan, bukan sebagai faktor yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan yang kompeten tetap mampu menjalankan tugas secara profesional, namun tingkat komitmen mereka lebih dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti sistem penghargaan, kepastian kerja, dukungan atasan, dan kondisi lingkungan kerja. Bahkan, karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki peluang mobilitas kerja yang lebih besar, sehingga komitmennya tidak selalu stabil. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori atribusi, di mana karyawan mengatribusikan keberhasilan kerja pada kemampuan pribadi (atribusi internal), bukan pada dukungan organisasi. Akibatnya, kompetensi tidak berkembang menjadi ikatan psikologis dengan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Hidayat, 2021; Solaiman Afif, 2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen pramudi dan pramujasa BRT Trans Jateng lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti komunikasi, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan, dibandingkan oleh pola kepemimpinan yang diterapkan pimpinan unit. Secara empiris, kepemimpinan di unit operasional cenderung bersifat administratif dan berfokus pada pengawasan pelaksanaan tugas, kepatuhan terhadap SOP, serta pengendalian kegiatan operasional. Pola interaksi yang formal dan satu arah tersebut membatasi peran pemimpin dalam membangun kedekatan emosional dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sehingga gaya kepemimpinan belum berfungsi sebagai faktor pembentuk komitmen organisasi. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori atribusi, di mana karyawan mengatribusikan pengalaman dan keterikatan kerjanya pada sistem operasional organisasi, bukan pada figur pemimpin. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Sepdiana, 2021; Gina Octaviani & Muhandi, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional, rasa memiliki, dan loyalitas pramudi serta pramujasa BRT Trans Jateng berperan penting dalam mendorong peningkatan kualitas kerja dan pemenuhan standar pelayanan publik. Secara empiris, karyawan dengan tingkat komitmen tinggi menunjukkan perilaku kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan SOP operasional. Komitmen tersebut tercermin pada ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, serta kualitas pelayanan kepada penumpang. Dalam konteks layanan transportasi publik yang dinamis, komitmen organisasi berfungsi sebagai sumber dorongan internal yang mendorong karyawan

bekerja melebihi standar minimum. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori atribusi, di mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi mengaitkan keberhasilan kinerjanya dengan hubungan positif dan dukungan yang diberikan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Anggraeni & Yudianto, 2023; Arestia, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara komunikasi dan kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh kompetensi maupun gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pembentukan komitmen organisasi di lingkungan BRT Trans Jateng lebih efektif melalui proses komunikasi yang berjalan secara terbuka, jelas, dan suportif. Secara empiris, komunikasi yang meliputi penyampaian informasi operasional yang jelas, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta keterbukaan atasan dalam merespons kendala lapangan mampu menumbuhkan rasa dihargai dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut memperkuat komitmen organisasi, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, kompetensi dan gaya kepemimpinan tidak menunjukkan peran mediasi karena kompetensi dipersepsikan sebagai tuntutan dasar pekerjaan, sedangkan gaya kepemimpinan yang bersifat administratif belum mampu membangun keterikatan emosional karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori atribusi Weiner (1985), yang menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif membentuk atribusi eksternal positif terhadap organisasi, sehingga mendorong terbentuknya atribusi internal berupa komitmen organisasi yang lebih kuat. Dengan demikian, komitmen organisasi berfungsi sebagai jalur penting yang menghubungkan komunikasi dengan kinerja karyawan, namun tidak berperan sebagai mediator pada hubungan kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

SIMPULAN

Bahwa komunikasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komunikasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sementara kompetensi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan BRT Trans Jateng lebih efektif dilakukan melalui penguatan komunikasi yang mampu membangun komitmen organisasi, disertai peningkatan kompetensi, sementara gaya kepemimpinan dalam konteks operasional yang terstandarisasi belum menjadi faktor penentu utama kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anandita, R., et al. (2021). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Anggraeni, D., & Yudianto, T. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Adriyanti, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Arestia, R. (2022). Komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Dirwan, A. (2022). Pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Erri, D., et al. (2021). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*.

- Firmansyah. (2024). Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Firmansyah, & Winarto. (2024). Komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Fitri, N., et al. (2023). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*.
- Gede, I., et al. (2022). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Gina Octaviani, & Muhardi. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*.
- Hartadi, R. (2023). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Hidayat, A. (2021). Kompetensi dan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Jopanda, R. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*.
- Khurniawan, D., et al. (2023). Komunikasi organisasi dan komitmen karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Lumanauw, B. (2022). Kompetensi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Mulang, H. (2023). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Publik*.
- Pratama, A., et al. (2022). Komunikasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Puspayoga, I., & Suartina, I. (2023). Komunikasi dan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Putra, R., & Haryadi. (2022). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Qustolani, M., & Andayani. (2024). Kompetensi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Rosanti, R., & Satiningsih. (2022). Komunikasi organisasi dan komitmen karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*.
- Saputra, A. (2022). Kompetensi dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Sari, D. (2019). Komunikasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Sepdiana, R. (2021). Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Solaiman Afif. (2019). Kompetensi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Viona, L., & Hastuti. (2023). Komunikasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Wandi, A. (2022). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Yanti, R., et al. (2022). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.