Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan
Volume 3, Nomor 6, Desember 2025
e-ISSN: 2988-5000; p-ISSN: 2988-4101, Hal. 31-45
DOI: https://doi.org/10.61132/maeswara.v3i6.2331
Tersedia: https://journal.arimbi.or.id/index.php/Maeswara

Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengawasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan Jambi Ekspres Televisi

Monica Afriani[1*], Rohman Wilian[2], Feny Tialonawarmi[3]
[1-3] Universitas Jambi, Indonesia
**Penulis Korespondensi: monicaafriani@gmail.com* [1]

Abstract. *This study aims to determine the effect of communication and work discipline on employee performance through work supervision as an intervening variable at Jambi Ekspres Televisi. The population in this study consisted of 30 employees, all of whom were used as samples using the total sampling technique. This research employed a quantitative approach with a questionnaire based on a Likert scale, and the data were analyzed using the Partial Least Square (PLS) method through the SmartPLS software. The results showed that communication and work discipline were categorized as good and played an important role in improving employee performance through work supervision. Communication had a positive and significant effect on work supervision, while work discipline also had a positive and significant effect on work supervision. However, communication had a positive but insignificant effect on employee performance. Conversely, work discipline had a positive and significant direct effect on employee performance. Meanwhile, work supervision had a negative and insignificant effect on employee performance. The indirect effects of communication and work discipline on performance through work supervision were also negative and insignificant, indicating that work supervision has not yet played an optimal role as an intervening variable. Based on these findings, it is recommended that the company enhance internal communication effectiveness, strengthen the consistent implementation of work discipline, and optimize the role of work supervision to function more as a coaching and motivational tool, thereby contributing positively to improving employee performance.*

Keywords: *Employee Performance; PLS; Work Communication; Work Discipline; Work Supervision.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Jambi Ekspres Televisi. Populasi penelitian berjumlah 30 orang karyawan, sehingga seluruhnya dijadikan sampel dengan menggunakan teknik total sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner berbasis skala Likert, dan data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan disiplin kerja berada dalam kategori baik dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengawasan kerja. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan kerja, begitu pula disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan kerja. Namun, komunikasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, pengawasan kerja menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui pengawasan kerja juga bersifat negatif dan tidak signifikan, yang mengindikasikan bahwa pengawasan kerja belum berperan optimal sebagai variabel perantara. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar perusahaan meningkatkan efektivitas komunikasi internal, memperkuat penerapan disiplin kerja secara konsisten, serta mengoptimalkan fungsi pengawasan kerja agar lebih bersifat pembinaan dan mampu berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan..

Kata Kunci: Disiplin Kerja; Kinerja Karyawan; Komunikasi Kerja; Pengawasan Kerja; PLS.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu perusahaan karena berperan langsung dalam menjalankan aktivitas organisasi. Menurut Azilla & Sutarto (2024), semakin tinggi kualitas SDM dalam organisasi, semakin besar peluang

Naskah Masuk: 14 September 2025; Revisi: 28 September 2025; Diterima: 26 Oktober 2025; Tersedia: 29 Oktober 2025

peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pemanfaatan tenaga kerja yang efektif dan efisien menjadi hal krusial bagi keberlanjutan dan perkembangan perusahaan.

Salah satu upaya penting dalam meningkatkan kinerja adalah penerapan pengawasan kerja yang efektif. Rahmawati & Yusuf (2021) menjelaskan bahwa pengawasan berperan dalam memantau pelaksanaan tugas, mengidentifikasi kendala, serta melakukan tindakan korektif agar pelaksanaan kerja sesuai dengan perencanaan organisasi. Dengan demikian, pengawasan memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan kinerja karyawan.

Selain pengawasan, faktor komunikasi dan disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komunikasi yang efektif memastikan penyampaian informasi dan instruksi berjalan lancar, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat hubungan kerja. Penelitian Nazla Zunia (2024) dan I Putu Bagus (2021) menunjukkan bahwa komunikasi terbuka dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, dalam praktiknya, hambatan komunikasi dan kurangnya kedisiplinan masih sering ditemui dalam lingkungan kerja.

Hasil observasi awal pada PT Jambi Ekspres Televisi (JETV) menunjukkan adanya permasalahan terkait komunikasi internal, kedisiplinan, serta efektivitas pengawasan kerja. Data absensi tahun 2024 memperlihatkan fluktuasi tingkat ketidakhadiran karyawan, sedangkan hasil survei terhadap 10 responden menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan jawaban netral terhadap indikator kinerja, komunikasi, disiplin, dan pengawasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem kerja di JETV belum berjalan secara optimal.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Ari Rizqi Ridwan Arifin (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi, disiplin kerja, dan pengawasan memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula menurut Nainggolan, R. L. (2025). dan Nur Kholis dkk. (2022), disiplin kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian Fitra Margaret (2017) menegaskan bahwa pengawasan yang konsisten mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Jambi Ekspres Televisi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengawasan, memperkuat sistem komunikasi, dan menumbuhkan kedisiplinan kerja yang berkelanjutan guna mencapai kinerja optimal.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti pelaksanaan tugas atau hasil kerja (Armstrong, 2023; Pianda, 2018). Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Masrum, 2021; Ashlan & Akmaluddin, 2021). Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja optimal apabila mampu mencapai target yang ditetapkan dengan tetap mematuhi kebijakan dan prosedur kerja (Harras et al., 2020). Dengan demikian, kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh melalui proses pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan sesuai standar organisasi.

Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan antara dua pihak atau lebih untuk mencapai pemahaman bersama (KBBI; Komala, 2009; Effendy, 2009). Robbins & Judge (2017) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses pertukaran informasi untuk mengoordinasikan aktivitas, mempengaruhi perilaku, dan meningkatkan efektivitas kerja. Keth Davis (2017) menegaskan bahwa komunikasi melibatkan pemindahan informasi, ide, atau emosi antarindividu melalui berbagai simbol. Secara umum, komunikasi dalam organisasi berfungsi membangun koordinasi, memperkuat kerja sama, dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku individu dalam menaati aturan, norma, dan prosedur kerja yang berlaku (Pranitasari & Khotimah, 2021; Mahendra, 2017). Menurut Nopinda & Yusnita (2022), kedisiplinan mencerminkan kepatuhan terhadap tata tertib organisasi dan berperan penting dalam menciptakan keteraturan kerja. Sukmayadi et al. (2023) dan Santoso (2021) menegaskan bahwa disiplin kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Dengan demikian, disiplin kerja dapat diartikan sebagai bentuk kesadaran dan tanggung jawab individu untuk menaati peraturan serta bekerja sesuai nilai-nilai profesional guna mencapai tujuan organisasi.

Pengertian Pengawasan Kerja

Pengawasan kerja merupakan fungsi manajerial yang bertujuan memastikan pelaksanaan tugas sesuai rencana, standar, dan kebijakan organisasi (Nuzleha, 2022; Agus Pahrudin et al., 2013). Pengawasan berperan dalam mendeteksi penyimpangan dan melakukan tindakan korektif guna menjaga efektivitas kerja. Menurut Afandi (2024), pengawasan juga mencakup pembinaan serta pengembangan SDM agar tujuan organisasi tercapai secara optimal. Dengan

demikian, pengawasan kerja dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk memantau, menilai, dan memperbaiki pelaksanaan tugas demi tercapainya efisiensi, kepatuhan, dan peningkatan kinerja karyawan.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Metode ini bertujuan untuk mengolah dan menganalisis data secara sistematis dalam bentuk angka guna memahami hubungan antar variabel penelitian serta memberikan gambaran mengenai objek yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2018), metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang dirancang dengan struktur yang jelas dan sistematis sejak tahap awal. Penelitian kuantitatif mengandalkan data berbasis angka yang diolah dengan teknik statistik untuk mengukur dan menganalisis hubungan variabel secara objektif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas terkait objek yang diteliti.

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif deskriptif dipilih karena bertujuan untuk menjelaskan serta menggambarkan pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dengan pengawasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Jambi Ekspres Televisi guna memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut secara lebih mendalam.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memperoleh gambaran umum mengenai profil responden, peneliti menyajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Data ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Perusahaan Jambi Ekspres Televisi.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Subkategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	17	57%
	Perempuan	13	43%
	Total	30	100%
Usia	20–25 Tahun	5	17%
	26–30 Tahun	13	43%
	31–35 Tahun	6	20%
	>36 Tahun	6	20%
	Total	30	100%
Pendidikan	SMA Sederajat	5	16,70%
	D3	7	23,30%
	S1	15	50%
	S2	3	10%

	Total	30	100%
Lama Bekerja	<1 Tahun	4	13,30%
	1–5 Tahun	8	26,70%
	6–10 Tahun	12	40%
	>10 Tahun	6	20%
	Total	30	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Penelitian ini melibatkan 30 responden dari PT Jambi Ekspres Televisi dengan variasi latar belakang demografis. Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 57% responden adalah laki-laki dan 43% perempuan, menunjukkan dominasi karyawan laki-laki.

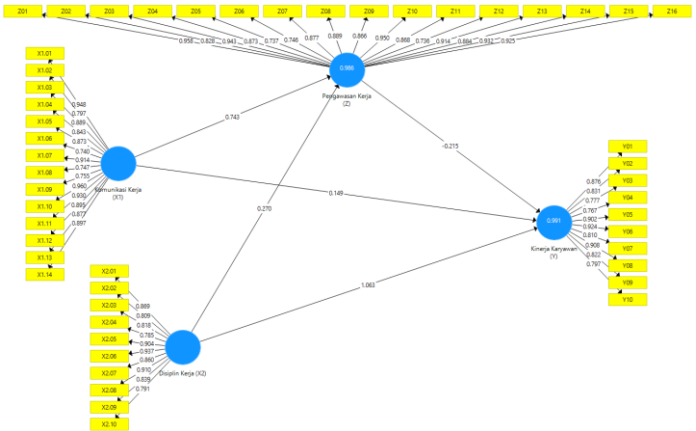
Dilihat dari usia, mayoritas responden berusia 26–30 tahun (43%), diikuti oleh usia 31–35 tahun dan di atas 36 tahun (masing-masing 20%), serta 20–25 tahun (17%). Hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif.

Dari segi pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan Strata 1 (S1) sebanyak 50%, diikuti D3 (23,3%), SMA/sederajat (16,7%), dan S2 (10%), yang menunjukkan tingkat pendidikan cukup tinggi.

Berdasarkan masa kerja, 40% responden telah bekerja selama 6–10 tahun, diikuti 1–5 tahun (26,7%), lebih dari 10 tahun (20%), dan kurang dari 1 tahun (13,3%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup matang.

Secara keseluruhan, responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan berusia produktif dengan pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang relevan, sehingga data yang diperoleh dinilai representatif dan valid untuk menganalisis variabel penelitian, yaitu kinerja karyawan, komunikasi, disiplin kerja, dan pengawasan kerja di PT Jambi Ekspres Televisi.

Hasil Pengolahan Metode PLS



Gambar 1. Model Pengujian

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS untuk menguji hubungan antara variabel Komunikasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Pengawasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Hasil menunjukkan bahwa Komunikasi Kerja berpengaruh positif kuat terhadap Pengawasan Kerja (koefisien = 0,743), dan Disiplin Kerja juga berpengaruh positif meskipun lebih rendah (0,270). Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bersifat positif namun lemah (0,149), sedangkan Disiplin Kerja menunjukkan pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Karyawan (1,063).

Menariknya, Pengawasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan (koefisien = – 0,215), yang mengindikasikan bahwa mekanisme pengawasan yang terlalu ketat atau kurang komunikatif dapat menurunkan motivasi kerja.

Nilai R^2 Pengawasan Kerja sebesar 0,986 dan R^2 Kinerja Karyawan sebesar 0,991, menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang sangat tinggi. Secara keseluruhan, Disiplin Kerja merupakan faktor paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, sementara efektivitas pengawasan perlu dievaluasi untuk menghindari dampak negatif terhadap produktivitas.

Uji Validity

Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator melalui uji validitas konvergen dan discriminant validity. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Komunikasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Pengawasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai outer loading > 0,70, sesuai dengan kriteria validitas konvergen.

Pada variabel Komunikasi Kerja, nilai loading berkisar antara 0,740–0,960; Disiplin Kerja antara 0,785–0,937; Pengawasan Kerja antara 0,737–0,958; dan Kinerja Karyawan antara 0,767–0,924. Semua indikator dinyatakan valid secara konvergen, karena menunjukkan hubungan kuat dengan konstruk yang diukur.

Dengan demikian, seluruh indikator layak digunakan dalam analisis model struktural (inner model), dan tidak ada indikator yang dieliminasi karena telah memenuhi kriteria validitas konvergen dalam analisis PLS-SEM.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Salah satu cara untuk mengukur validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari separuh varians

indikator-indikator yang mengukurnya, sehingga dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik (Supriyanto & Maharani, 2013).

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Berikut ini ditampilkan **tabel nilai Average Variance Extracted (AVE)** untuk masing-masing variabel laten yang diteliti:

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Komunikasi Kerja (X1)	0.973	0.976	0.748	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0.958	0.964	0.729	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.954	0.961	0.711	Reliabel
Pengawasan Kerja (Z)	0.979	0.981	0.763	Reliabel

Sumber : SmartPLS4, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen yang ditunjukkan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), semua variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,5. Variabel Komunikasi Kerja (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,748, Disiplin Kerja (X2) sebesar 0,729, Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,711, dan Pengawasan Kerja (Z) sebesar 0,763.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik, karena nilai AVE > 0,5 menandakan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel mampu menjelaskan variabel latennya dengan baik. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dapat dinyatakan valid untuk mengukur konstruk penelitian.

Uji Discriminant Validity

Validitas diskriminan menguji sejauh mana konstruk dalam model bersifat berbeda satu sama lain. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai cross loading dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu konstruk dinyatakan valid apabila nilai cross loading indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan terhadap konstruk lain, serta nilai AVE > 0,50 (Supriyanto & Maharani, 2013).

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Komunikasi Kerja, Disiplin Kerja, Pengawasan Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai cross loading > 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Meskipun beberapa indikator seperti X1.06, X1.09, Z05, dan Z12 berada pada batas bawah (≈0,74), nilainya masih dalam kategori dapat diterima.

Selain itu, nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50, yang berarti masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak digunakan pada tahap analisis inner model.

Composite Reability

Tabel 3. Nilai Construct realibility

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
Komunikasi Kerja (X1)	0.973	0.975	0.976	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0.958	0.960	0.964	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.954	0.957	0.961	Reliabel
Pengawasan Kerja (Z)	0.979	0.981	0.981	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 2025

Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki Cronbach's Alpha > 0,60 dan Composite Reliability > 0,80.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Komunikasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Pengawasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha antara 0,954–0,979 dan Composite Reliability antara 0,961–0,981, sehingga seluruh konstruk sangat reliabel.

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel berada di atas 0,50, menandakan bahwa indikator mampu menjelaskan lebih dari separuh varians konstruknya. Dengan demikian, seluruh instrumen dalam penelitian ini valid dan reliabel, serta layak digunakan untuk analisis lanjutan pada model struktural (inner model).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Uji R-Square

Tabel 4. Nilai R- Square

	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.991	0.990	Kuat
Pengawasan Kerja (Z)	0.986	0.985	Kuat

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 2025

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R^2 = 0,991 dan Pengawasan Kerja (Z) memiliki nilai R^2 = 0,986, yang keduanya termasuk dalam kategori kuat.

Hal ini berarti 99,1% variasi kinerja karyawan dan 98,6% variasi pengawasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Dengan nilai R^2 yang sangat tinggi (>0,75), model struktural penelitian ini memiliki daya prediksi yang sangat kuat dan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis hubungan antarvariabel.

Q-Square

Hasil analisis menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,991 untuk Kinerja Karyawan (Y) dan 0,986 untuk Pengawasan Kerja (Z), yang termasuk kategori kuat. Hal ini menandakan bahwa variabel Komunikasi dan Disiplin Kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada kinerja karyawan dan pengawasan kerja.

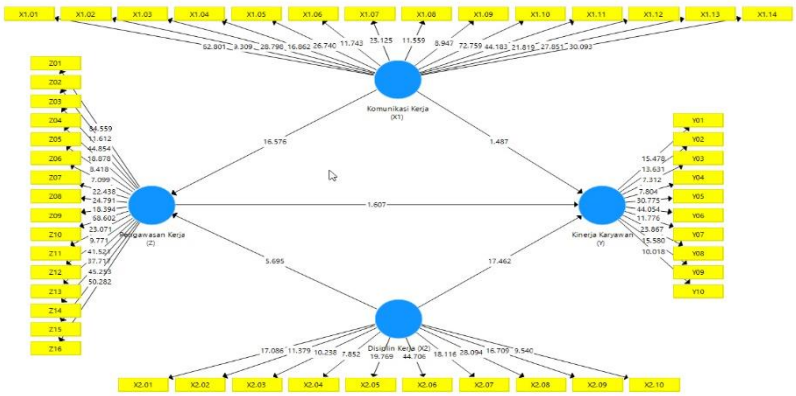
Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai $Q^2 = 0,9999$, yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif sangat tinggi. Artinya, variabel independen tidak hanya menjelaskan variabilitas variabel dependen, tetapi juga mampu memprediksi kinerja dan pengawasan kerja dengan tingkat akurasi yang sangat baik.

Dengan demikian, model penelitian ini terbukti memiliki kekuatan prediktif yang kuat dan layak digunakan untuk menggambarkan hubungan antara komunikasi, disiplin kerja, pengawasan kerja, dan kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dalam pendekatan PLS-SEM untuk menguji signifikansi pengaruh antarvariabel. Analisis dilakukan melalui path coefficient, t-statistik, dan p-value guna menentukan kekuatan serta arah hubungan antar konstruk.

Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05, yang berarti hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Hasil pengujian ini menjadi dasar dalam menilai validitas hubungan antarvariabel dalam model penelitian.



Gambar 2. Model Pengujian

Direct Effect (Path Coefficient)

Tabel 5. Nilai Direct Effect (Path Coefficient)

Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Disiplin Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	1.063	1.059	0.061	17.462	0.0
Disiplin Kerja (X2) → Pengawasan Kerja (Z)	0.27	0.269	0.047	5.695	0.0
Komunikasi Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.149	0.138	0.1	1.487	0.138
Komunikasi Kerja (X1) → Pengawasan Kerja (Z)	0.743	0.744	0.045	16.576	0.0
Pengawasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.215	-0.199	0.134	1.607	0.109

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 2025

Hasil analisis path coefficient menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (β = 1,063; p < 0,001) serta pengawasan kerja (β = 0,270; p < 0,001). Demikian pula, komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan kerja (β = 0,743; p < 0,001).

Namun, pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan (β = 0,149; p = 0,138) dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan (β = -0,215; p = 0,109) tidak signifikan. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa disiplin kerja dan komunikasi kerja berperan penting dalam meningkatkan pengawasan kerja, sementara disiplin kerja menjadi faktor dominan yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan.

Indirect Effect (Pengaruh Tidak Lansung)

Tabel 6. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Lansung)

Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Disiplin Kerja (X2) → Pengawasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.058	-0.055	0.038	1.512	0.131
Komunikasi Kerja (X1) → Pengawasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.16	-0.147	0.1	1.607	0.109

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 2025

Hasil uji specific indirect effects menunjukkan bahwa pengawasan kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara disiplin kerja maupun komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Jalur Disiplin Kerja → Pengawasan Kerja → Kinerja Karyawan (β = -0,058; p = 0,131) dan Komunikasi Kerja → Pengawasan Kerja → Kinerja Karyawan (β = -0,160; p = 0,109) sama-sama menunjukkan arah negatif dan tidak signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara komunikasi maupun disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Antar Konstruk (Inner Model)

Tabel 7. Nilai Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (SE)	T Statistics
Komunikasi Kerja (X1) → Pengawasan Kerja (Z)	0.743	0.743	0.036	20.553
Disiplin Kerja (X2) → Pengawasan Kerja (Z)	0.270	0.271	0.039	6.938
Komunikasi Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.149	0.146	0.110	1.352
Disiplin Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	1.063	1.041	0.060	17.826
Pengawasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.215	-0.188	0.133	1.616

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 2025

Berdasarkan hasil analisis model struktural (inner model), diperoleh hubungan antar konstruk sebagai berikut:

HI : Pengaruh Komunikasi Kerja (X1) terhadap Pengawasan Kerja (Z)

Nilai original sample sebesar 0,743 dengan t-statistics 20,553 menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat dan signifikan. Artinya, semakin baik komunikasi kerja yang terjalin dalam perusahaan, maka semakin baik pula pengawasan kerja yang dilakukan.

H2 : Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Pengawasan Kerja (Z)

Nilai original sample sebesar 0,270 dengan t-statistics 6,938 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini bermakna bahwa peningkatan disiplin kerja karyawan berdampak pada meningkatnya efektivitas pengawasan kerja.

H3 : Pengaruh Komunikasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai original sample sebesar 0,149 dengan t-statistics 1,352 menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan. Artinya, komunikasi kerja yang baik cenderung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya tidak cukup kuat secara statistik.

H4 : Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai original sample sebesar 1,063 dengan t-statistics 17,826 menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat dan signifikan. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja yang tinggi secara langsung berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

H5 : Pengaruh Pengawasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai original sample sebesar -0,215 dengan t-statistics 1,616 menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan pengawasan kerja, dalam konteks penelitian ini, justru sedikit menurunkan kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

Pembahasan

Hasil penelitian di PT Jambi Ekspres Televisi menunjukkan bahwa komunikasi kerja dan disiplin kerja berperan penting dalam membentuk efektivitas pengawasan dan kinerja karyawan. Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan, yang berarti semakin efektif komunikasi antara pimpinan dan karyawan, semakin baik pula proses pengawasan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan penelitian Musheke & Phiri (2021) serta Febriani & Suharnomo (2018) yang menegaskan pentingnya komunikasi interpersonal dalam meningkatkan efektivitas supervisi.

Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur tertinggi di antara variabel lain. Kedisiplinan, seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan tanggung jawab kerja, menjadi faktor dominan dalam meningkatkan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan studi Irawan et al. (2022) dan Tilaar (2020) yang menekankan disiplin sebagai kunci peningkatan kinerja.

Sebaliknya, pengawasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengawasan yang terlalu ketat dan kaku justru menurunkan kenyamanan serta kreativitas karyawan, terutama dalam lingkungan kerja media yang dinamis. Hasil ini konsisten dengan temuan Wang et al. (2021) dan Liao & Chun (2024) yang menunjukkan bahwa gaya pengawasan otoriter dapat menekan motivasi dan komitmen kerja.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui pengawasan kerja juga tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan belum berfungsi optimal sebagai variabel mediasi, bahkan cenderung melemahkan hubungan antara komunikasi, disiplin, dan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan komunikasi berperan mendukung efektivitas pengawasan. Sementara itu, sistem pengawasan perlu dievaluasi agar lebih bersifat pembinaan dan motivatif, bukan sekadar kontrol, sehingga dapat benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut:

(1) Gambaran komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan kerja menunjukkan bahwa komunikasi dan disiplin berada pada kategori sangat baik, sedangkan pengawasan berada pada kategori sangat kuat, serta kinerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut secara umum telah terlaksana dengan baik di PT Jambi Ekspres Televisi. (2) Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan kerja. Semakin baik komunikasi yang terjalin antar karyawan maupun dengan pimpinan, semakin efektif pula pengawasan yang dilakukan. (3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengawasan kerja. Karyawan yang disiplin dalam mematuhi aturan, standar kerja, dan tanggung jawabnya akan mempermudah proses pengawasan. (4) Komunikasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, komunikasi yang baik memang penting, tetapi tidak menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. (5) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin terbukti sebagai faktor dominan yang meningkatkan produktivitas dan hasil kerja karyawan. (6) Pengawasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan yang terlalu ketat atau tidak fleksibel justru berpotensi menurunkan motivasi kerja karyawan. (7) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui pengawasan kerja terbukti negatif dan tidak signifikan. Artinya, pengawasan tidak memperkuat peran komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. (8) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja melalui pengawasan kerja juga negatif dan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin lebih berpengaruh langsung terhadap kinerja, bukan melalui pengawasan kerja.

DAFTAR REFERENSI

Afandi. (2024). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator).* Pekanbaru: Zanafa Publishing.

Agus Pahrudin, et al. (2013). *Manajemen pengawasan dalam organisasi.* Rajawali Pers.

Arifin, A. R. R. (2019). *Pengaruh komunikasi, disiplin kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Prima Usahaera Mandiri di Surabaya.*

Armstrong, M. (2023). *Performance management: Key strategies and practical guidelines.* Kogan Page.

Ashlan, & Akmaluddin. (2021). *Kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhinya.* Rajawali Persndi.

Azilla, & Sutarto. (2024). Pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kreasi Bonafide Indonesia. *Anthronomics: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 1*(1), 1–11.

Davis, K. (2017). *Manajemen sumber daya manusia.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Effendy, O. U. (2009). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktek.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Febriani, & Suharnomo. (2018). Pengaruh pengawasan, motivasi kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran). *Diponegoro Journal of Management, 7*(1), 1–12. http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr

Fitra, M. (2017). Pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam At-Taqwa Gumawang. *Kolegial: Jurnal Ilmiah STIE Trisna Negara, 5*(1), 1–12. https://doi.org/ISSN2088-5644

Harras, et al. (2020). *Manajemen kinerja dalam organisasi.* Pustaka Ilmu.

I Putu Bagus. (2021). *Pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bali Mitra Wahana Rafting di Kabupaten Karangasem (The Effect of Communication and Work Discipline on Employee Performance in Bali Mitra Wahana Rafting in Karangasem District).*

Irawan, et al. (2022). Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Mulyasari Jakarta. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan), 6*(1), 1–10.

Komala. (2009). *Komunikasi efektif dalam dunia kerja.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Liao, & Chun. (2024). A study on the positive and negative effects of different supervisor monitoring in remote workplaces. *Frontiers in Psychology.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1383207

Mahendra. (2017). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri, 5*(1), 25–35.

Masrum. (2021). *Pengukuran kinerja: Konsep dan aplikasinya dalam dunia kerja.* Mitra Wacana Media.

Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management, 9*(2), 659–671. https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034

Nainggolan, R. L. (2025). Pengaruh disiplin kerja, pengawasan kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. Doellken Bintan. *Jurnal EMBA, 13*(1), 1–10.

Nazla, Z. (2024). Pengaruh komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kreasi Bonafide Indonesia. *Anthronomics: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 1*(1), 1–11.

Nopinda, E., & Yusnita, S. (2022). Peran disiplin kerja dalam menciptakan keteraturan di tempat kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis, 8*(3), 40–50.

Nur Kholis, et al. (2022). Pengaruh sosialisasi, fasilitas, kualitas pelayanan, dan sanksi perpajakan pada kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 19*(2), 233–240. https://doi.org/10.30872/jkin.v19i2.10807

Nuzleha, N. (2022). *Pengawasan dalam manajemen sumber daya manusia.* Rajawali Pers.

Pianda, D. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.* Deepublish.

Pranitasari, D., & Khotimah, S. (2021). Analisis disiplin kerja karyawan pada PT. Bont Technologies Nusantara. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 18*(1), 22–38. https://doi.org/10.36406/jam.v18i01.375

Rahmawati, & Yusuf. (2021). Pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bima. *Kinerja, 18*(2), 173–177. http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior.* Pearson Education.

Santoso, E. E. (2021). Pengaruh kemampuan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan BUMD PT Patut Patuh Patju Lombok Barat. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 20–35. https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i2.27077

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Sukmayadi, et al. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Fuzi Citra Mandiri. *Jurnal Ilmu Manajemen, 12*(1), 15–30. https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i3.3849

Supriyanto, & Maharani. (2013). *Metode penelitian sumber daya manusia: Teori, kuisioner, dan analisis data.* Malang: UIN-Malang Press.

Wang, et al. (2021). Abusive supervision and creativity: Investigating the mediating role of psychological availability and the moderating role of performance improvement attribution. *Frontiers in Psychology, 12.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658743