

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PEGAWAI HOTEL JIMBARWANA JEMBRANA BALI

Anak Agung Ngurah Gede Suindrawan<sup>1\*</sup>, Anak Agung Bagus Wirateja<sup>1</sup>,  
Rahmat Hidayat<sup>1</sup>, Anak Agung Ngurah Agung Redioka<sup>2</sup>

<sup>1</sup>STIMI Handayani Denpasar

<sup>2</sup>STIMIK Primakara Denpasar

\*Corresponding author: [agungsuindrawan@gmail.com](mailto:agungsuindrawan@gmail.com)

### **Abstract**

*This study aims to determine the effect of leadership style and communication on employee performance through employee work motivation in the employees of Jimbarwarna Hotel, located in Jembrana, Bali. The research sample consists of all employees, who serve as primary data sources. Data collection involves distributing questionnaires to all employees and conducting direct observations at the research site to gather additional necessary data. The collected data is then subjected to tabulation and undergoes various tests and analyses. These include validity tests, reliability tests, classical assumption tests (such as multicollinearity tests, heteroscedasticity tests, normality tests, and linearity tests), simple regression analysis, hypothesis testing using path analysis, and the Sobel test. The analysis conducted reveals that leadership style, through work motivation, has a positive and significant effect on employee performance. Similarly, communication, through work motivation, also has a positive and significant effect on employee performance. Additionally, work motivation itself has a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: leadership style, communication, motivation, and performance*

### **Pendahuluan**

Suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang disumbangkan para individu kepada organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Namun bila karyawan menjalankan tugasnya dengan minat yang rendah maka organisasi tidak akan mencapai target yang diinginkan. Untuk mencapai target tersebut dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang dapat bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu suatu organisasi, terutama perusahaan harus mampu membangun komunikasi dan kepemimpinan, disiplin serta menumbuhkan motivasi kerja pada karyawannya. (Yusuf, 2014)

Luthas dalam Setyawan (2007) menyatakan gaya kepemimpinan orientasi pada hubungan juga mempunyai pengaruh terhadap peningkatan motivasi karyawan. Pendapat ini didukung hasil penelitian Syukur S. Mendrofa, dkk (2021) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan.

Disamping Gaya Kepemimpinan, Komunikasi juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Canggara (2011), menyatakan Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam. Dengan adanya saling pengertian tersebut akan dapat meningkatkan motivasi kerja di antara satu dengan lainnya. Hal ini di dukung oleh penelitian Endang Haryati dan Lulu Kesumadewi (2015) dengan hasil penelitian Komunikasi Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dengan Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi melalui Motivasi sebagai variable intervening, Kinerja Karyawan menjadi meningkat, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Loveana Syaifora (2019), yakni Secara tidak langsung, motivasi memiliki peran mediasi positif pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula Nora Aprilia dkk (2019) dengan hasil penelitian Komunikasi berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Demikian pula dengan penelitian Anak Agung Ngurah Gede Suindrawan dkk (2021) dengan hasil motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan uraian di atas timbul keinginan mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel jimbarwana jembrana bali.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel jimbarwana jembrana bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel jimbarwana jembrana bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hotel jimbarwana jembrana bali.

### **Kajian Pustaka**

#### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka.

#### **Komunikasi**

Menurut Sinambela (2016), bahwa komunikasi merupakan suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi didalam diri seseorang atau diantara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Berdasarkan definisi di atas bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan menggunakan lambang atau simbol tertentu dalam membangun hubungan atau menjaga hubungan yang sudah dengan saling bertukar informasi, pengetahuan, atau wawasan yang dilakukan agar dapat mengubah sikap dan tingkah laku satu sama lain.

#### **Motivasi**

Newstrom dalam Wibowo (2014) motivasi adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan

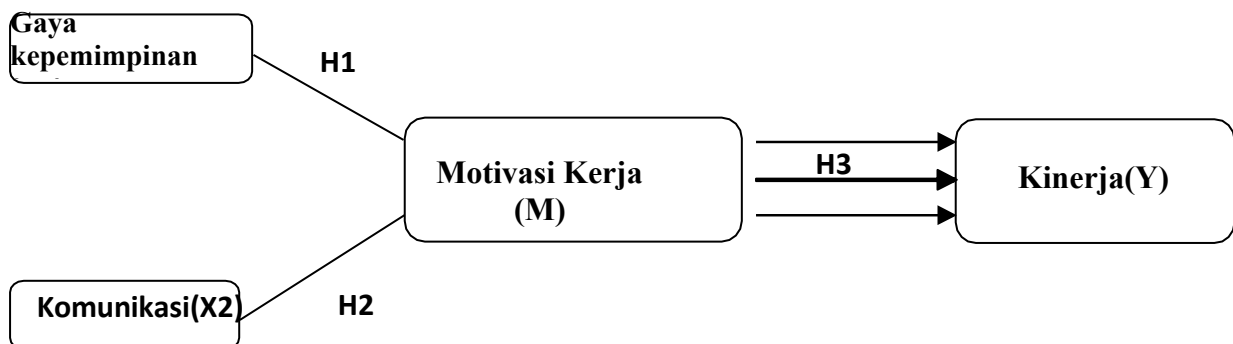
menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka untuk memotivasi bawahan dalam suatu perusahaan, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang pimpinan untuk memahami faktor-faktor motivasi sebagai daya pendorong atau penguat (reinforcement) sehingga individu tergerak untuk bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

### Kinerja Karyawan

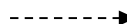

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melakukan pekerjaan serta kemampuan mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan berhasil apabila tujuan yang ditetapkan tercapai. (Mangkunegara, 2009) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan.

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian seperti pada Gambar berikut ini.



Ket :

- Pengaruh variabel X ke Variabel Y dengan variabel M sebagai mediasi = 
- Pengaruh variabel X ke variabel Y = 

Gambar 1. Kerangka Konseptual Kajian Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

### Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang disampaikan pada Gambar 1 di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
- H2 : Komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
- H3 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan kerja Hotel Jimbarwana Jembrana Bali. Yang menjadi Obyek Penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kinerja

Karyawan Hotel Jimbarwana Jembrana Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Jimbarwana Jembrana Bali yang beralamat di Jl. Udayana No. 2, Kelurahan Baler Bale Agung, Kecamatan Negara, Kabupaten Jembrana Provinsi Bali yang memiliki tenaga kerja mulai dari tenaga kerja kontrak, tenaga kerja harian (*Daily Worker*) dan tenaga kerja training. Adapun perincian jumlah populasi terangkum dalam tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Jumlah Karyawan Hotel Jimbarwana Jembrana Bali**

No	Kategori Karyawan	Jumlah (orang)
1.	Tenaga Kerja Kontrak	30
2.	Tenaga Kerja Harian ( <i>Daily Worker</i> )	6
3.	Tenaga Kerja Training	4
Total		<b>40</b>

*Sumber:* Hotel Jimbarwana Jembrana Bali

Karena jumlah anggota populasi yang kurang dari 100 maka semuanya akan digunakan sampel dalam analisis penelitian. Yang menjadi landasan jumlah pengambilan sampel adalah pendapat (Arikunto, 2014) bahwa apabila jumlah anggota populasi penelitian kurang dari seratus maka seluruh populasi yang ada dijadikan sampel, dengan demikian, yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 jumlah keseluruhan populasi.

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif yaitu data kuesioner yang dikonversi menjadi berwujud angka (Arikunto, 2014: 282). Sedangkan Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti. Dan sumber data sekunder yang digunakan untuk mendukung data primer, berupa data administratif yang diperoleh dari dokumen- dokumen pada Jimbarwa. Pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan merupakan standar untuk memperoleh data yang diperlukan untuk kepentingan analisis. Dalam penelitian ini penulis memilih beberapa teknik sesuai dengan desain penelitian yang digunakan, yakni (Arikunto (2014): kuesioner dan dokumentasi. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini antara lain: Variabel Independen (X) sering disebut variabel *stimulus*, *predictor* dan *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Sugiyono (2016) yakni gaya kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2). Untuk Variabel Dependen (Y) atau Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016), kinerja karyawan (Y). Untuk Variabel Mediasi (M) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur (Sugiyono, 2016)., yakni motivasi kerja (M) sebagai variabel *intervening*.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert, yaitu skala yang berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju atau senang-tidak senang (Sugiono, 2016). Dalam penelitian ini, skala Likert yang digunakan adalah dengan lima skala, yaitu:

- Pilihan jawaban “Sangat Setuju” diberi skor 5;
- Pilihan jawaban “Setuju” diberi skor 4;
- Pilihan jawaban “Cukup Setuju” diberi skor 3;
- Pilihan jawaban “Tidak Setuju” diberi skor 2; dan,
- Pilihan jawaban “Sangat Tidak Setuju” diberi skor 1.

Pengujian instrumen dilakukan dengan Uji Validitas (Wahana, 2017) dan Uji reliabilitas Ghazali (2013) agar diperoleh alat yang sesuai dan handal.

Dalam penelitian ini digunakan uji asumsi klasik mencakup uji multikolinieritas, heteroskedastisitas, normalitas dan linearitas (Ghozali, 2013). Setelah itu diteruskan dengan Analisis Deskriptif yakni keseluruhan selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan model statistik dalam program komputer SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 22.0. Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden (Ghozali, 2013). Sedangkan untuk analisis regresi menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen peneliti menggunakan beberapa analisis, yaitu analisis regresi sederhana dan analisis jalur serta uji sobel (H1, H2 dan H3). Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama sampai hipotesis ketiga. Langkah-langkah dalam analisis regresi sederhana adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2016).

1. Membuat garis linier sederhana :  $Y = a + bX$

Keterangan :

Y : Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a : Harga Y ketika harga X = 0

b : Angka arah atau koefisien regresi

X : Subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu. Sugiyono, 2016)

2. Koefisien korelasi dan determinasi

Mencari tahu nilai koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel X mempunyai pengaruh positif atau negatif terhadap variabel Y.

3. Uji regresi secara parsial

Untuk mengetahui apakah hipotesis (H1, H2, dan H3) yang telah ditetapkan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan uji statistik t. Untuk menentukan hipotesis diterima atau tidak dan untuk menentukan signifikansi pengaruh yang terjadi dapat dilakukan dengan cara melihat nilai Sig. atau signifikansi yang ada dalam tabel *coefficients* hasil olah data. Apabila nilai Sig. Lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima dengan signifikan. Sebaliknya, jika nilai Sig. lebih besar dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi tidak signifikan.

Analisis jalur dan uji sobel digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013). Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis ke 1 dan ke 2 digunakan uji sobel. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini persamaan yang digunakan dalam analisis jalur sebagai berikut.

Persamaan regresi:

Hipotesis I

$$(1) MOT = a + p2 GK + e1$$

$$(2) KIN = a + p1 GAYA\_KEP + p3 MOT + e2$$

Hipotesis II

$$(1) MOT = a + p2 KOM + e1$$

$$(2) KIN = a + p1 KOM + p3 MOT + e2$$

Untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur akan menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel penelitian.

### Hasil dan Pembahasan

Hasil uji validitas untuk masing-masing variabel menunjukkan hasil bahwa nilai Sig. (2-tailed) dari masing-masing indikator adalah lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian, disimpulkan bahwa semua item pertanyaan di dalam kuesioner mengenai masing-masing variabel penelitian yang dianalisis, yaitu gaya kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), motivasi (M) dan kinerja pegawai (Y), adalah valid dan bisa digunakan bagi proses pengumpulan data yang sesungguhnya. Sementara itu, hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* dari masing-masing variabel penelitian adalah lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, disimpulkan bahwa semua item pertanyaan di dalam kuesioner mengenai masing-masing variabel penelitian yang dianalisis, yaitu gaya kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), motivasi (M) dan kinerja pegawai (Y), adalah reliabel dan bisa digunakan bagi proses pengumpulan data yang sesungguhnya.

Melalui uji asumsi klasik ditemukan bahwa Uji Multikolinieritas yang dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kinerja pegawai menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10. Ini berarti tidak ada korelasi antarvariabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada Multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya, hasil uji heteroskedastisitas melalui uji glejser dapat diketahui bahwa nilai signifikansi setiap variabel independen berada di atas atau lebih tinggi dibandingkan dengan nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel independen yang digunakan pada penelitian ini. Dalam uji normalitas dapat diketahui bahwa hasil pengujian normalitas mendapatkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,071 lebih besar dari 0,05, sehingga data dapat dikatakan berdistribusi normal.

Berdasarkan uji linearitas di peroleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi menghasilkan nilai signifikansi di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan data berbentuk fungsi linear. Ditinjau dari analisis data diperoleh Pengujian analisis statistik deskripsi hasilnya menunjukkan bahwa dari variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki mean 17,20 dengan standar deviasi sebesar 1,652. Nilai *mean* ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan yaitu 14,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat keterlibatan partisipasi yang tinggi dalam mendukung gaya kepemimpinan.

Variabel komunikasi (X2) memiliki mean 17,05 dengan standar deviasi sebesar 1,934. Nilai *mean* ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan yaitu 12,00. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang telah diberikan perusahaan baik berupa kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktifitas sudah dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

Variabel motivasi (M) memiliki mean 21,82 dengan standar deviasi sebesar 1,534. Nilai *mean* ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan adalah 19,00. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi responden cenderung tinggi dalam



meningkatkan motivasi pegawai.

Variabel kinerja pegawai (Y) memiliki *mean* 16,20 dengan standar deviasi sebesar 2,289. Nilai *mean* ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan yaitu 12,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Untuk mempermudah dalam melakukan perhitungan pengujian hipotesis digunakan istilah/singkatan sebagai berikut:

- a. GK = Gaya Kepemimpinan
- b. KOM = Komunikasi
- c. MOT = Motivasi
- d. KIN = Kinerja Pegawai

Untuk pengujian Hipotesis 1 dilakukan dengan merumuskan persamaan struktural. Perhitungan koefisien jalur diawali dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Persamaan tersebut yaitu:

$$(1) MOT = a + p_2 GK + e_1$$

$$(2) KIN = a + p_1 GAYA\_KEP + p_3 MOT + e_2$$

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi pertama yaitu:

$$MOT = 0,286GK + 16,911$$

Hasil output untuk persamaan regresi kedua (2):

Berdasarkan output SPSS di atas dapat dibuat persamaan regresi kedua yaitu:

$$KIN = 0,401GK + 0,016MOT + 2,477$$

Hasil output SPSS memberikan nilai *unstandardized beta* Gaya Kepemimpinan pada persamaan (1) sebesar 0,286 dan signifikansi 0,043 yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0,286 merupakan nilai *path* atau  $p_2$ . Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai *unstandardized beta* untuk gaya kepemimpinan 0,096 dan motivasi 0,540. Nilai *unstandardized beta* gaya kepemimpinan 0,096 merupakan nilai jalur *path*  $p_1$  dan motivasi sebesar 0,540 merupakan nilai jalur *path*  $p_3$ .

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh langsung ke kinerja pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan ke motivasi (sebagai mediasi) lalu kemudian ke kinerja pegawai. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

$$\text{Pengaruh langsung GK ke KIN} = p_1 = 0,096$$

$$\text{Pengaruh tak langsung GK ke MOT ke KIN} = p_2 \times p_3 = 0,15444$$

$$\text{Total pengaruh} =$$

$$p_1 + (p_2 \times p_3) = 0,25044$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tak langsung GK terhadap KIN melalui MOT sebesar 0,15444 lebih besar dari pengaruh langsung GK terhadap KIN, sehingga MOT memperkuat pengaruh GK terhadap KIN. Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ( $p_2 \times p_3$ ) signifikan atau tidak diuji dengan menggunakan *sobel test* sebagai berikut :

Mencari standard error dari koefisien *indirect effect* ( $Sp_2p_3$ )

$$Sp_2p_3 = \sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2}$$

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{(0,540)^2 (0,143)^2 + (0,286)^2 (0,214)^2 + (0,143)^2 (0,214)^2} \\
 &= \sqrt{(0,2916)(0,02045) + (0,08180)(0,04580) + (0,02045)(0,04580)} \\
 &= \sqrt{(0,005971108) + (0,0037459296) + (0,0009364824)} \\
 &= \sqrt{0,001065352} \\
 &= 0,0326397303
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil  $Sp_{2p3}$  di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

$$\begin{aligned}
 t \text{ hitung} &= \frac{p_{2p3}}{Sp_{2p3}} \\
 &= \frac{0,15444}{0,0326397303}
 \end{aligned}$$

$$= 4,7316567441 \text{ di bulatkan menjadi } 4,7317$$

Oleh karena nilai t hitung = 4,7317 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,688 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,15444 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis pertama dapat terbukti dan dapat diterima.

Untuk pengujian Hipotesis 2 dilakukan dengan merumuskan persamaan struktural. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$(3) \text{ MOT} = a + p_2 \text{ KOM} + e_1$$

$$(4) \text{ KIN} = a + p_1 \text{ KOM} + p_3 \text{ MOT} + e_2$$

Hasil SPSS di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1):

Persamaan regresi yang terbentuk dari data di atas  $\text{MOT} = 0,153\text{KOM} + 19,213$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) diperoleh :

Persamaan regresi yang terbentuk dari data di atas adalah:

$$\text{KIN} = 0,742\text{KOM} + 0,194\text{MOT} + 3,688$$

Hasil output SPSS memberikan nilai *unstandardized beta* komunikasi pada persamaan (1) sebesar 0,153 dan signifikan pada 0,023 yang berarti komunikasi mempengaruhi motivasi. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0,153 merupakan nilai path atau  $p_2$ . Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai *unstandardized beta* untuk komunikasi 0,742 dan motivasi 0,194. Nilai *unstandardized beta* komunikasi 0,742 merupakan nilai jalur path  $p_1$  dan motivasi sebesar 0,194 merupakan nilai jalur path  $p_3$ .

$$p_1 : 0,742 \quad p_2 : 0,153 \quad p_3 : 0,194,$$

$$r^2 \text{ (persamaan 1)} : 0,037, r^2 \text{ (persamaan 2)} : 0,441$$

$$e_1 : \sqrt{1 - 0,037} =$$

$$0,9813256340 e_2 :$$

$$\sqrt{1 - 0,441} =$$

$$0,7476630257$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa komunikasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari komunikasi ke motivasi (sebagai mediasi) lalu kemudian ke kinerja pegawai. Perhitungan besarnya pengaruh



langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total komunikasi terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Pengaruh langsung KOM ke KIN} & & = \\
 p1 = 0,742 \text{ Pengaruh tak langsung KOM ke MOT ke} & & \\
 \text{KIN} & & = \\
 p2 \times p3 = 0.29682 & & \\
 \text{Total pengaruh} & \frac{\quad}{\quad} & = p1+(p2 \times p3) = \\
 1.03882 & & 
 \end{array}$$

Besarnya pengaruh langsung KOM ke KIN lebih besar daripada pengaruh tak langsung KOM ke KIN melalui MOT. Untuk mengetahui pengaruh tak langsung atau mediasi yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ( $p2 \times p3$ ) signifikan atau tidak, diuji dengan menggunakan *sobel test* sebagai berikut.

Mencari standard error dari koefisien *indirect effect* ( $Sp2p3$ )

$$\begin{aligned}
 Sp2p3 &= \sqrt{p3^2 sp2^2 + p2^2 sp3^2 + sp2^2 sp3^2} \\
 &= \sqrt{(0,194)^2 (0,126)^2 + (0,153)^2 (0,187)^2 + (0,126)^2 (0,187)^2} \\
 &= \sqrt{(0,03764)(0,01588) + (0,02341)(0,03497) + (0,015876)(0,034969)} \\
 &= \sqrt{(0,0005975091) + (0,0008185893) + (0,0005551678)} \\
 &= \sqrt{0,0019712662} \\
 &= 0,0443989436
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil  $Sp2p3$  di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t-hitungnya, yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned}
 t \text{ hitung} &= \frac{p2p3}{Sp2p3} \\
 &= \frac{0.29682}{0,0443989436} \\
 &= 6,685294197 \text{ di bulatkan menjadi } 6,6853
 \end{aligned}$$

Oleh karena nilai t hitung = 6,6853 lebih besar dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,688 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.29682 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis kedua dapat terbukti dan dapat diterima.

Untuk pengujian Hipotesis 3 diawali dengan merumuskan persamaan garis regresi. Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan analisis regresi sederhana berdasarkan perhitungan, menghasilkan data seperti padatanampilan di atas dapat ditentukan:

#### 1. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:  $KIN = 0,375MOT + 8,019$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien MOT sebesar 0,375, yang berarti

apabila Motivasi (MOT) meningkat 1 poin maka Kinerja Pegawai (KIN) akan meningkat sebesar 0,375 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Motivasi semakin positif atau semakin baik akan menambah atau mempertinggi Kinerja Pegawai. Sebagai contoh: apabila  $MOT = 1$ , maka  $KIN = (0,375 \times 1) + 8,019 = 8,394$ , dan apabila MOT naik menjadi 2, maka  $KIN = (0,375 \times 2) + 8,019 = 8,769$ . Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan ketika Motivasi naik atau tinggi, maka Kinerja Pegawai juga akan naik atau tinggi, begitu juga sebaliknya.

## 2. Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya  $r$  hitung adalah 0,251, hal ini berarti bahwa variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Semakin baik atau semakin tinggi Motivasi maka akan semakin baik pula Kinerja Pegawai. Sedangkan untuk nilai  $r^2$  sebesar 0,063. Nilai  $r^2$  atau koefisien determinasi sebesar 0,063 berarti 6,3% perubahan pada variabel Kinerja Pegawai (KIN) dapat diterangkan oleh variabel Motivasi (MOT). Motivasi hanya mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar 6,3%, sedangkan sisanya sebesar 93,7% dijelaskan oleh variabel lain.

## 3. Menguji Signifikansi

Berdasarkan output perhitungan olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,018, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyebutkan Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat terbukti dan dapat diterima.

## Pembahasan

### 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi.

Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai path 1 yaitu sebesar 0,096 sedangkan pengaruh tak langsungnya sebesar 0,15444. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa pengaruh tak langsung lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Posisi motivasi kerja sebagai variabel mediasi atau perantara untuk gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai memperkuat pengaruh yang sudah ada.

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,448 dan nilai  $t$ -hitung menunjukkan nilai 4,7317 dengan signifikansi 0,401. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan mediasi adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja pegawai sebagai variabel mediasi dapat diterima. Hipotesis ini sejalan dengan penelitian Loveana Syaifora (2019) dengan hasil Secara tidak langsung motivasi memiliki peran mediasi positif pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

### 2) Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi.

Setelah dilaksanakan pengujian hipotesis 2 dapat diketahui nilai koefisien korelasi sebesar 0,664 dan  $t$ -hitung sebesar 6,6853 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan mediasi adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nora Aprillia dkk (2019) dengan hasil Komunikasi berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

3) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai koefisien korelasi 0,251 dan nilai t-hitung menunjukkan nilai 1,600 dengan signifikansi 0,018 hal ini berarti bahwa pengaruh yang terjadi pada kedua variabel ini adalah positif dan signifikan, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Hasil uji hipotesis ini samadengan penelitian yang dilakukan oleh Suindrawan, dkk (2021) yakni Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data melalui pembuktian ketiga hipotesis, dapat ditarik tiga simpulan.

- 1) Gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terbukti dengan nilai koefisien korelasi 0,308 dan nilai t-hitung sebesar 4,7317 dengan signifikansi 0,401.
- 2) Komunikasi melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terbukti dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,664, t-hitung sebesar 6,6853 dan signifikansi sebesar 0,000.
- 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,251 dan nilai t-hitung sebesar 1,600 dengan signifikansi 0,018.

Berdasarkan analisis dan simpulan yang ditarik maka dapat diajukan tiga saran berikut.

- 1) Dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pihak instansi hotel Jimbarwanajembrana Bali dalam mengambil kebijakan sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja.
- 2) Dapat memberikan sumbangan teoritis dan pengembangan konsep manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.
- 3) Dapat dipakai sebagai acuan bagi para peneliti selanjutnya yang berminat pada topik bahasan yang sama.

### Daftar Pustaka

- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian, Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara
- Anak Agung Ngurah Gede Suindrawan, Anak Agung Bagus Wirateja, I Komang Ogi Sudarmawan (2021), *Loyalitas, Motivasi dan Lingkungan Kerja sebagai penentu Kinerja Karyawan pada Restoran Betari Seafood Kedonganan*. *Journal of Tourism and Interdisciplinary Studies (JoTIS)* Vol. 1 No. 2 Desember 2021 <https://doi.org/10.51713/jotis.v1i2.54>
- Cangara, H. (2011). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Cetakan Ketiga Belas. Jakarta: Rajawali Perss.
- Endang Haryati dan Lulu Kesumadewi (2015) *pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Swasti Tunggal Mandiri*, diakses melalui <https://core.ac.uk/download/pdf/235003974.pdf>, *Jurnal Bisnis Administrasi* Volume 04, Nomor 01, 2015, 86-99
- Ghozali, (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Loveana Syaifora (2019), *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Riau*. **Jurnal** Ekonomi KIAT. Vol. 30, No. 2, Desember 2019 p-ISSN 1410-3834 e-ISSN 2597-7393
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda.
- Nora Aprilia, Jumiati Sasmita, Suarman (2019) “*Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Citraciti Pasific Pekanbaru dengan Motivasi sebagai variabel intervening*” diakses melalui <https://jtmb.ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/viewFile/7841/6772>, Vol. XI. No. 4. Oktober 2019 JURNAL TEPAK MANAJEMEN BISNIS
- Setyawan. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Rokok Gama Di Karanganyar*. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol.4. no.3, Edisi Khusus SDM
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Syukur S. Mendrofa, dkk (2021), *Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan* Volume 4, Nomor 2, Juli 2021, Hal. 128-134.
- Sugiyono. (2016). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Yusuf, H.T. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kedisiplinan terhadap kinerja karyawan PT Komatsu*. Balikpapan: Jurnal Ekonomi.
- Wahana Komputer. (2010). *Mengolah Data Statistik Hasil Penelitian dengan SPSS 17*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Wahana Komputer. (2017). *Ragam Model Penelitian & Pengolahannya dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja* Edisi Keempat. PT. Rajawali Pers. Jakarta