

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*: Studi Kasus pada Aroma Bakery**

**Rio Ardiansyah Saragih<sup>1</sup>, Feri Ardiansyah<sup>2</sup>, Suci Etri Jayanti<sup>3</sup>, Willy Cahyadi<sup>4</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, STIE Bina Karya  
rioardiansyahsaragih04@gmail.com<sup>1\*</sup>, fer150421@gmail.com<sup>2</sup>,  
sucietrijayanti@gmail.com<sup>3</sup>, bkcahyadi@gmail.com<sup>4</sup>

**ABSTRACT**

*This study was conducted with the aim of evaluating the influence of leadership style and communication on employee performance, with work motivation as an intervening variable among employees of Aroma Bakery. The number of respondents in this study was 35 individuals. The sampling technique used was total sampling. This research is a causal-explanatory study, which explains the position of the variables studied as well as the influence between one variable and another. The data analysis used in this study is quantitative analysis using the Structural Equation Model (SEM) with SmartPLS. The results of the study show that: Leadership style has no effect on employee performance. Leadership style has no effect on work motivation. Communication has no effect on employee performance. Communication has no effect on work motivation. Work motivation has a significant effect on employee performance. Leadership style has no effect on employee performance with work motivation as an intervening variable. Communication has no effect on employee performance with work motivation as an intervening variable.*

**Keywords:** Leadership Style, Communication, Employee Performance, Work Motivation

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening* pada karyawan Aroma Bakery. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 35 orang. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan yaitu Total Sampling. Jenis penelitian ini adalah kausal eksplanatorian merupakan jenis penelitian yang menjelaskan tentang kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Analisis data pada penelitian ini merupakan analisis kuantitatif dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM), yang sangat penting bagi suatu organisasi atau bisnis, mendukung organisasi atau bisnis dengan bakat, kerja, kreativitas, dan motivasi untuk mencapai tujuan mereka. Menurut (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2021) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Apa pun keunggulan teknologi dan keuangan, mencapai tujuan organisasi atau bisnis menjadi sulit jika tidak memiliki perspektif manusia. Pada dasarnya, tujuan perusahaan adalah untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, kemajuan, dan kesejahteraan pemilik dan karyawannya. Meskipun tujuannya adalah agar orang datang ke organisasi atau perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya.

Aroma Bakery didirikan pada tanggal 14 April 2007. Di Jalan Karya Jaya, Medan Johor. Perusahaan ini didirikan oleh H. Jhon Suhardi, SE. Dimulai dengan satu toko kecil, dan sekarang telah tersebar 98 *outlet*, di 3 provinsi, Sumatra Utara, Riau, Aceh, hingga terbentuknya Aroma Bakery. Kantor pusat perusahaan ini berada di Medan, Sumatra Utara, jalan Panglima Denai No. 14 Amplas Medan. Bidang usaha perusahaan ini adalah *bakery & cake shop*, memproduksi berbagai jenis roti dan *cake*, dan menjualnya secara eceran di berbagai toko cabang. Termasuk cabang Tebing Tinggi yang memiliki 4 *outlet* yang terdiri 35 karyawan pada bagian Produksi dan *sales promotion girl* (SPG)

Berjalan baik nya perusahaan tidak terlepas dari kinerja para karyawannya, Kinerja sangat penting bagi organisasi, menurut (Adhari, 2020) Mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan - kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Pada penelitian (Nasution & Rizky, 2024) juga mengatakan kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai dalam (Etri et al., 2024) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka sesuai dengan standar dan kriteria pekerjaan yang ditetapkan. Ketika karyawan memenuhi standar kinerja, mereka berkontribusi pada kelancaran operasional perusahaan. Permasalahan yang terjadi pada Aroma Bakery cabang Tebing Tinggi adalah kinerja karyawan masih memiliki permasalahan, diantaranya dengan kualitas atau kemampuan pekerja yang belum memenuhi standar, hasil jumlah produksi yang belum mencapai target, ketepatan waktu yang sering terlambat, efektivitas pekerjaan yang belum maksimal, dan kemandirian karyawan yang masih rendah, sehingga berdampak pada penurunan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Hasil ini didukung oleh wawancara yang dilakukan peneliti dengan karyawan Aroma Bakery cabang Tebing Tinggi. Mereka mengatakan bahwa kinerja mereka menurun karena tidak ada dukungan dari pimpinan, dan manajemen tidak memberikan penghargaan kepada karyawannya. Akibatnya, karyawan hanya bekerja untuk memenuhi tanggung jawab

mereka kepada perusahaan dan tidak memiliki loyalitas atau motivasi kerja yang tinggi.

Ketika karyawan produktif, Kinerja karyawan akan baik. Pemimpin yang hebat akan memberikan prioritas bagi terwujudnya peningkatan kinerja karyawan, pemimpin tersebut akan berupaya agar karyawan mengikuti apa yang diinginkannya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan efektif. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya. Jika pemimpin dapat memotivasi dan mengerti kondisi karyawan dalam pekerjaannya mereka akan merasa semangat dalam bekerja, hal ini dapat meningkatkan kinerja bagi para karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi et al., 2024) Gaya kepemimpinan pemimpin mengarahkan sumber daya manusia mengandalkan pengalaman dan semangatnya untuk mencapai tujuan kinerja

Menurut (Hasibuan, 2019) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Adnan Hakim, 2016) dalam (Cahyadi, 2019) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memberi motivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan sumbangan bagi keefektifan dan keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan di Aroma Bakery masih belum efektif, karena pimpinan belum mampu mengambil tindakan dengan tegas, juga belum mampu mendorong karyawan untuk mengoptimalkan kemampuannya, sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun dan tujuan perusahaan sulit tercapai.

Perlu disadari bahwa pemimpin perusahaan bertanggung jawab terhadap masalah sumber daya manusia yang ada dengan mengamati segi peningkatan kinerja karyawan serta komunikasi sesama karyawan maupun atasan untuk mencapai tujuan yang sama dalam meningkatkan perusahaan. Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat kerja karyawan dengan cara berkomunikasi yang baik, maka diharapkan kinerja karyawan akan terus meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu maka tidak akan tercapai, tingkat kinerja karyawan akan menurun, dan adanya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. karena pada dasarnya komunikasi yang baik juga mampu meningkatkan semangat kerja semua karyawan.

Menurut (Agus M.Hardjana, 2016) Komunikasi merupakan kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan kemudian memberikan tanggapan kepada pengirim pesan. Komunikasi adalah proses di mana seseorang (komunikator) mengirimkan informasi, gagasan, atau pemahaman kepada orang lain (komunikan) dalam upaya menciptakan hubungan atau pemahaman bersama. Beberapa ahli berpendapat bahwa komunikasi mencakup pertukaran informasi, baik secara lisan maupun non-verbal. Pada penelitian (Geralt et al., 2020) Komunikasi adalah proses menyampaikan ide, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai seseorang kepada orang lain. Komunikasi melibatkan individu dalam suatu hubungan kelompok, organisasi, dan masyarakat, dan sangat penting untuk menciptakan interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

Diharapkan bahwa kinerja karyawan akan ditingkatkan melalui peningkatan pemahaman mereka tentang tanggung jawab mereka dan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi.

Komunikasi di Aroma Bakery juga masih terdapat beberapa masalah, karena kurangnya keterbukaan dalam penyampaian informasi, kurangnya empati dalam memahami kebutuhan karyawan, kurangnya dukungan yang baik dalam menghadapi kesulitan, dan kurangnya kesetaraan dalam berinteraksi antara pimpinan dan karyawan, sehingga menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan menurunnya motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja dapat membuat seseorang tetap semangat dan tekun saat bekerja. Karyawan yang termotivasi dapat menghasilkan ide-ide baru dan ideal dalam bekerja, dan karyawan yang termotivasi tentunya akan meningkatkan kinerja mereka juga. Menurut (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2021) motivasi Kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan Kerja. bekerja. Karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. pada penelitian (Aldi et al., 2024) motivasi didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan mereka, berkontribusi secara positif, dan mengembangkan diri di tempat kerja disebut motivasi kerja. Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh hal-hal dari luar, seperti insentif, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Diharapkan bahwa karyawan akan lebih produktif dan menciptakan budaya kerja yang mendukung.

Motivasi kerja karyawan di Aroma Bakery cabang Tebing Tinggi masih belum optimal, karena kebutuhan fisik seperti gaji dan tunjangan yang belum memadai, kebutuhan keselamatan kerja seperti BPJS kesehatan yang belum terjamin, dan kebutuhan akan penghargaan seperti pengakuan dan promosi yang belum diberikan secara adil, sehingga menyebabkan menurunnya semangat karyawan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kinerja karyawan Aroma Bakery menurun, yang disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja. Di dalam sebuah Perusahaan, gaya kepemimpinan seorang pimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, tidak terlepas dari komunikasi yang dilakukan sehingga membuat hubungan antara pimpinan dan bawahan akan terjalin dengan baik serta didukung oleh motivasi yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nasution, M. I. K., & Rizky, M. C. 2024).

Berdasarkan hal di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening* (studi kasus pada Aroma Bakery)”**.

## TINJAUAN LITERATUR

### Kinerja Karyawan

Kesuksesan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh konsistensi kinerja pegawai atau kinerja karyawan. Menurut (Rerung, 2019) mengatakan bahwa kinerja

karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Adhari, 2020) Mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Sedangkan definisi lain mengatakan bahwa prestasi yang dicapai seseorang disebut *actual performance* atau *job performance* yang biasa kita sebut dengan kinerja. Seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut juga dengan kinerja. Prestasi kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah disepakati bersama merupakan pengertian kinerja secara umum. (Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, 2021).

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil atau capaian kerja yang diperoleh karyawan selama melaksanakan tugas berdasarkan tanggung jawabnya. Kinerja ini dapat diukur melalui berbagai indikator, termasuk mutu, jumlah, waktu bekerja, dan kerja sama dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi. Kinerja yang baik diharapkan dapat mendukung kemajuan instansi, sedangkan kinerja yang buruk dapat berdampak negatif pada organisasi.

Menurut (Yulianto, 2020) ada lima indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan antara lain, Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, dan Kemandirian.

## **Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Hasibuan, 2019) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pada penelitian (Nasution & Rizky, 2024) Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk memotivasi orang lain agar bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan organisasi. Definisi ini sejalan dengan pandangan Sutrisno yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain.

Menurut (Sari, Gesti Devi Candra, dan Putra, 2019) mengatakan bahwa indikator-indikator Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi.

## **Komunikasi**

Menurut (Agus M.Hardjana, 2016), Komunikasi merupakan kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan kemudian memberikan tanggapan kepada pengirim pesan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Geralt et al., 2020) Komunikasi merupakan proses penyampaian pernyataan baik berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai seseorang kepada orang lain. Komunikasi melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan kelompok, organisasi, dan masyarakat yang

merespons dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Komunikasi menjadi kunci pembuka dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan. Adanya komunikasi dalam suatu perusahaan akan mendorong produktivitas kerja karyawan sehingga lebih mempermudah tercapainya tujuan perusahaan. Untuk itu seorang pimpinan dituntut agar mampu melakukan komunikasi secara efektif, karena mereka akan memberi instruksi, pengarahan, memotivasi bawahan, melakukan pengawasan dan lain-lain.

Menurut (A Devito, 2019) ada lima indikator komunikasi antara lain, Keterbukaan, Empati, Sikap Mendukung, Sikap Positif, dan Kesetaraan.

## Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat membuat seseorang tetap semangat dan tekun saat bekerja. Karyawan yang termotivasi dapat menghasilkan ide-ide baru dan ideal dalam bekerja, dan karyawan yang termotivasi tentunya akan meningkatkan kinerja mereka juga. Menurut (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2021) motivasi Kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan Kerja. bekerja. Karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Pada penelitian (Rahman et al., 2023) Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi diartikan sebagai pendorong keinginan dan kebutuhan yang membuat seseorang bersemangat untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu yang dapat membawa mereka ke arah yang optimal

Perusahaan berharap dapat mencapai tujuan yang diinginkannya, dan pencapaian tujuan tersebut dapat dicapai melalui kinerja yang optimal dari karyawannya. Perusahaan diharapkan dapat mendorong karyawannya untuk memberikan penghargaan, kesempatan untuk berprestasi, pekerjaan yang lebih berarti, keamanan kerja, dan kebijakan perusahaan.

Indikator motivasi kerja menurut (Hasibuan, 2019) yaitu, Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan, Kebutuhan Sosial, dan Kebutuhan Akan Penghargaan.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian kausal eksplanatorian (*Explanatory Research*). Menurut (Sugiyono, 2017) *Explanatory Research* merupakan metode penelitian yang menjelaskan tentang kedudukan variabel - variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Hubungan sebab akibat dalam penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan sifat penelitian pengembangan Populasi menurut (Sugiyono, 2017) menjelaskan bahwa populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian diambil kesimpulannya.

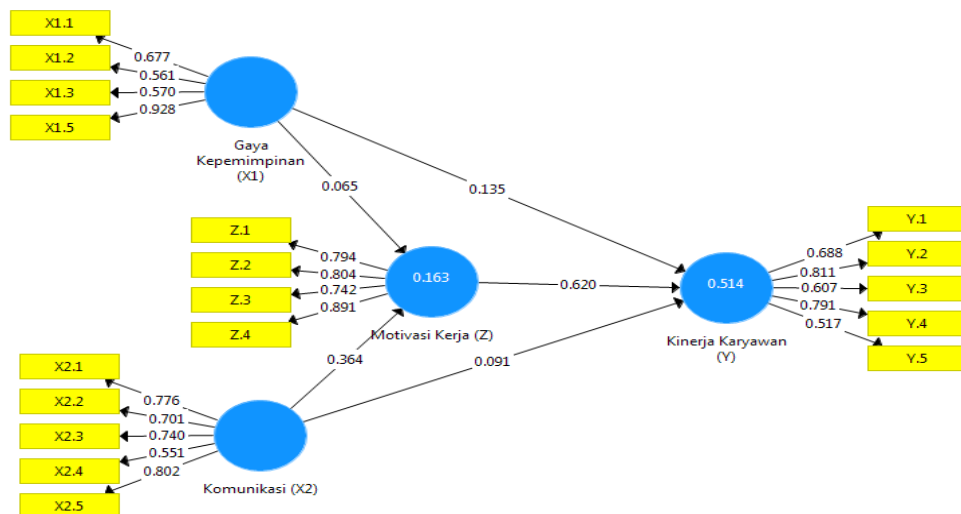
Populasi dalam penelitian ini adalah 35 orang karyawan, untuk bagian produksi yang berjumlah 16 orang dan untuk bagian *sales promotion girl* (SPG) 19 orang.

Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan yaitu Total Sampling Menurut (Sugiyono, 2017) Total Sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian yang dilakukan pada populasi dibawah 100 sebaiknya dilakukan dengan sensus, sehingga seluruh anggota populasi tersebut dijadikan sampel semua sebagai subyek yang dipelajari atau sebagai responden pemberi informasi. Metode penelitian yang digunakan observasi, kuesioner dan studi Pustaka. Analisis data pada penelitian ini merupakan analisis kuantitatif dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang dipakai untuk proses penghitungan data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Measurement Model (Outer Model)

*Outer model* (*measurement model*) merupakan Bagaimana hubungan masing-masing variabel yang berupa indikator dengan variabel latennya. *Outer model* dipakai buat menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel).



**Gambar 1. Outer Model**

Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS

#### a. Uji Validitas

Uji validasi digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan terukur oleh orang yang ingin diteliti (Ghozali et al., 2019). Terdapat beberapa termin pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas *convergent validity* dan *discriminant validity*.

**1) Convergent Validity**

*Convergent Validity* Menjelaskan besarnya korelasi antara setiap pengukuran (indikator) dan komponennya. Validitas konvergen dapat terpenuhi dan dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0,5 sampai 0,6 sudah cukup (Ghozali et al., 2019).

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Menggunakan Loading Factor**

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Komunikasi (X2)
X1.1	0,677		
X1.2	0,561		
X1.3	0,570		
X1.5	0,928		
X2.1			0,776
X2.2			0,701
X2.3			0,740
X2.4			0,551
X2.5			0,802
Y.1		0,688	
Y.2		0,811	
Y.3		0,607	
Y.4		0,791	
Y.5		0,517	
Z.1			
Z.2			
Z.3			
Z.4			

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat diketahui seluruh nilai *loading factor* telah melewati batas 0,5 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa masing-masing indikator pada penelitian ini adalah valid. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

**2) Discriminant Validity**

Pengujian *discriminant validity* digunakan untuk mengetahui perbedaan nilai dari setiap variabel. Apabila korelasi variabel dengan indikator pengukuran lebih besar dari ukuran variabel lainnya, hal ini menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi ukuran blok variabelnya lebih baik dari ukuran pada blok variabel lainnya. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar

konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 2. Nilai Cross Loading**

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Komunikasi (X2)
X1.1	0,677	0,028	0,325
X1.2	0,561	0,037	0,236
X1.3	0,570	0,180	0,347
X1.5	0,928	0,372	0,501
X2.1	0,380	0,459	0,776
X2.2	0,496	0,189	0,701
X2.3	0,419	0,306	0,740
X2.4	0,373	0,161	0,551
X2.5	0,342	0,216	0,802
Y.1	0,005	0,688	0,125
Y.2	0,429	0,811	0,399
Y.3	0,104	0,607	0,163
Y.4	0,378	0,791	0,339
Y.5	0,386	0,517	0,558
Z.1	0,010	0,562	0,264
Z.2	0,258	0,514	0,413
Z.3	0,415	0,587	0,335
Z.4	0,138	0,569	0,269

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat diketahui seluruh nilai *cross loading* dari masing-masing indikator yang dituju memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan masing-masing variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator di atas telah valid secara keseluruhan.

**b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau andal jika seseorang menjawab pertanyaan dengan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian terhadap reliabilitas ini menggunakan uji *composite reliability*. Uji ini dianggap sebagai metode yang lebih baik jika dibandingkan dengan nilai *cronbach alpha* ketika menguji reliabilitas dalam model *structural equation modeling* (SEM). Uji reliabilitas menunjukkan seberapa dapat diterima atau dapat diandalkannya hasil pengukuran. secara konsisten dari setiap variabel. Dalam mengukur suatu konstruk, uji reliabilitas bias dievaluasi dengan memakai dua jenis ukuran, yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Hasil pengukuran dikatakan

reliabel apabila nilai dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Malhotra Naresh & Dash, 2015). AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang dihasilkan menggunakan program. Untuk persyaratan yang baik, nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2019).

**Tabel 3. Perhitungan AVE, Cronbach Alpha, dan Composite Reliability**

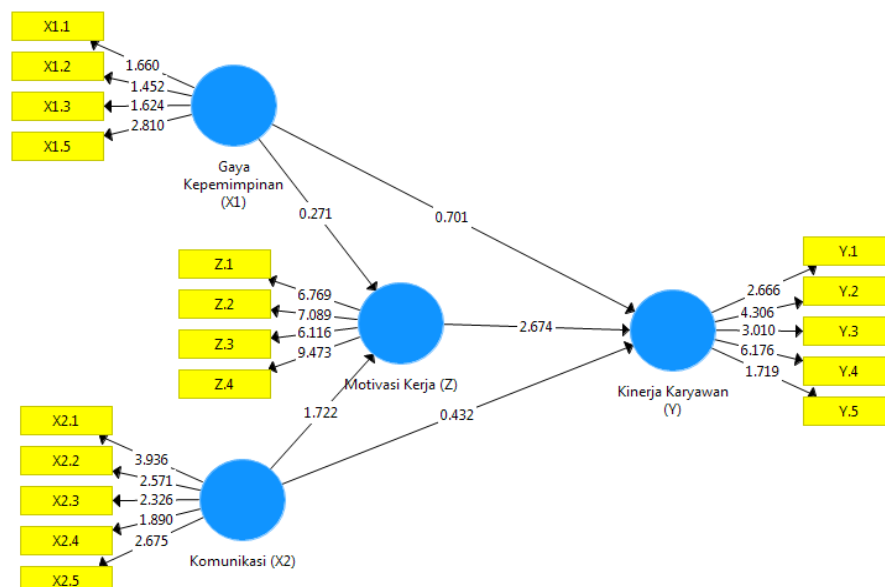
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,714	0,915	0,786
Kinerja Karyawan (Y)	0,732	0,764	0,817
Komunikasi (X2)	0,776	0,849	0,841
Motivasi Kerja (Z)	0,823	0,822	0,883

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.714, variabel Komunikasi sebesar 0.776, variabel Motivasi Kerja sebesar 0.823 dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0.732. Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa seluruh indikator telah reliabel dalam mengukur variabel latennya.

## 2. Structural Model (Inner model)

Model struktural atau *inner model* bertujuan untuk melihat korelasi atau hubungan antar variabel laten di dalam penelitian melalui uji t. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi koefisien determinasi ( $R^2$ ), *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) dan *Goodnes of Fit Model* (GoF) (Ghozali et al., 2019).



**Gambar 2. Inner Model**

Sumber: Analisis Data Menggunakan SmartPLS

**a. Koefisien Determinasi/ R-Square (R2)**

Perubahan nilai R-Square digunakan untuk mengetahui pengaruh yang *substantif* antara pengukuran variabel eksogen terhadap variabel endogen (Ghozali et al., 2019). Menurut (Ghozali et al., 2019), nilai dari R-Square pada dasarnya adalah 0.75, 0.50, dan 0.25 yang diinterpretasikan substansial, moderat, dan lemah.

**Tabel 4. Nilai Korelasi**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,514	0,467
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	0,163	0,111

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *bootstapping* pada Tabel 4. Di atas, maka diketahui nilai  $r^2$  dari variabel Motivasi Kerja sebesar 0,111 yang berarti bahwa Motivasi Kerja dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi sebesar 11,1% atau dengan kata lain kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi sebesar 11,1% sedangkan sisanya sebesar 88,9% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti Beban Kerja dan lainnya. Hasil  $r^2$  dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,467 yang berarti bahwa keputusan pembelian dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi sebesar 46,7% atau dengan kata lain kontribusi Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi sebesar 46,7% sedangkan sisanya sebesar 53,3% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti Lingkungan kerja dan lainnya.

**b. Goodness of Fit Model**

Perhitungan *goodness of fit* dapat digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai GoF dalam analisa PLS dapat dihitung dengan menggunakan *Q-square predictive relevance* ( $Q^2$ ). *Q-Square* digunakan untuk mengukur nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*. Nilai *Q-Square* lebih kecil dari 0 menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance*. Rumus  $Q^2$  adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

Keterangan:

- $R_1^2, R_2^2, \dots, R_n^2$  = Nilai R-Square variabel endogen.
- Besaran  $Q^2$  = Memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

**Uji Hipotesis**

Uji hipotesis adalah teknik pada penelitian yang dipakai buat menguji kebenaran menurut pernyataan yang sudah dinyatakan sang peneliti sebagai akibatnya bisa ditarik konklusi pernyataan tadi diterima atau ditolak. Uji hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

**a. Uji T-statistic**

Menurut (Ghozali et al., 2019), uji t mempunyai tujuan menguji variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara masing-masing.

T-statistic digunakan untuk menguji signifikansi dari jalur dihipotesiskan, alat uji yang digunakan adalah T-statistic. Jika penelitian menggunakan derajat alpha 5% maka nilai kritis yang ditetapkan untuk T-statistic adalah 1,96. Mengacu pada ketetapan tersebut, jika nilai T-statistic > 1,96 atau nilai probabilitas ≤ level of significance (α = 5%), maka hipotesis tingkat signifikansi dapat diterima.

**b. Uji Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Dalam penelitian ini, variabel independen dan variabel dependen dihubungkan melalui perantara. Menurut (Ghozali et al., 2019), untuk menentukan besarnya pengaruh tidak langsung atau efek mediasi terhadap variabel lain digunakan sebuah metode pengukuran Variance Accounted For (VAF). VAF dapat dihitung secara manual memakai rumus menjadi berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh tidak langsung} + \text{Pengaruh langsung}}$$

Apabila nilai VAF > 80% maka mediasi dikatakan penuh. Apabila 20% < VAF < 80% maka mediasi dikatakan sebagian atau sebagai pemediasi parsial, dan apabila VAF < 20% maka dikatakan tidak ada mediasi (Ghozali,2019).

**1. Pengujian Pengaruh Langsung**

Pada uji path coefficient ini akan menunjukkan seberapa kuat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel path coefficient dapat menjelaskan pengaruh terbesar sampai terkecil.

**Tabel 5. Output booth strapping path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,135	0,114	0,192	0,701	<b>0,484</b>
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,065	0,113	0,241	0,271	<b>0,786</b>
Komunikasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,091	0,097	0,212	0,432	<b>0,666</b>

Komunikasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,364	0,396	0,212	1,722	<b>0,086</b>
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,620	0,639	0,232	2,674	<b>0,008</b>

**2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Hasil pengujian analisis pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z) sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Analisis Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,040	0,088	0,164	0,247	<b>0,805</b>
Komunikasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,226	0,265	0,190	1,189	<b>0,235</b>

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan hasil hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Hasil	Keterangan
<b>H1</b> Terdapat Gaya kepemimpinan langsung terhadap kinerja karyawan	koefisien beta = 0,135 t-statistik = 0,701 lebih kecil dari 1,96 p-value = 0,484 lebih besar dari 0,05	<b>Hipotesis ditolak</b>
<b>H2</b> Terdapat Gaya Kepemimpinan langsung terhadap Motivasi Kerja	koefisien beta = 0,065 t-statistik = 0,271 lebih kecil dari 1,96 p-value = 0,786 lebih besar dari 0,05	<b>Hipotesis ditolak</b>
<b>H3</b> Terdapat Komunikasi langsung terhadap Kinerja Karyawan	koefisien beta = 0,091 t-statistik = 0,432 lebih kecil dari 1,96 p-value = 0,666 lebih besar dari 0,05	<b>Hipotesis ditolak</b>
<b>H4</b> Terdapat Komunikasi langsung	koefisien beta = 0,364 t-statistik = 1,722 lebih kecil dari 1,96	<b>Hipotesis ditolak</b>

	berpengaruh terhadap Motivasi Kerja	o p-value = 0,086 lebih besar dari 0,05	
<b>H5</b>	Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	o koefisien beta = 0,620 o t-statistik = 2,674 lebih besar dari 1,96 o p-value = 0,008 lebih kecil dari 0,05	<b>Hipotesis diterima</b>
<b>H6</b>	Terdapat Gaya Kepemimpinan langsung terhadap Karyawan melalui Motivasi kerja	o koefisien beta = 0,040 o t-statistik = 0,247 lebih kecil dari 1,96 o p-value = 0,805 lebih besar dari 0,05	<b>Hipotesis ditolak</b>
<b>H7</b>	Terdapat Komunikasi tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja	o koefisien beta = 0,226 o t-statistik = 1,189 lebih kecil dari 1,96 o p-value = 0,235 lebih besar dari 0,05	<b>Hipotesis ditolak</b>

### 1. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada hipotesis 1 dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat terjadi karena kinerja tidak tergantung pada cara pemimpin memimpin; itu adalah hasil dari banyak faktor yang bekerja sama. Misalnya, jika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, keterampilan yang kuat, dan didukung oleh sistem kerja yang efektif dan kompensasi yang adil, maka kinerjanya cenderung tetap baik meskipun atasannya memiliki gaya kepemimpinan yang buruk. Hal ini sesuai dengan teori yang di kemukakan oleh (Hasibuan, 2019) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Nasution & Rizky, 2024) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.

### 2. Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada hipotesis 2 dapat dilihat Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karena motivasi karyawan sering kali berasal dari faktor internal yang bersifat pribadi, seperti kebutuhan untuk meraih pencapaian, pengembangan diri, atau tujuan hidup. Apabila seorang karyawan memiliki motivasi intrinsik yang kuat, semangat untuk berkinerja baik akan tetap tinggi meskipun gaya

kepemimpinan yang digunakan tidak tepat atau tidak mendukung. Hal ini sesuai dengan teori yang di kemukakan oleh (Hasibuan, 2019) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Nasution & Rizky, 2024) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

### **3. Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada hipotesis 3 dapat dilihat bahwa Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena sistem kerja di dalam organisasi sudah sangat terorganisir, dengan prosedur dan tanggung jawab yang jelas, sehingga karyawan dapat melakukan tugas mereka tanpa memerlukan komunikasi yang intens dari atasan atau rekan-rekan mereka. Dalam situasi seperti ini, karyawan lebih mengandalkan panduan tertulis, standar operasional prosedur (SOP), atau sistem teknologi informasi yang mendukung alur kerja, bukan interaksi pribadi. Hal ini sejalan dengan teori (Agus M.Hardjana, 2016), Komunikasi merupakan kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan kemudian memberikan tanggapan kepada pengirim pesan. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Geralt et al., 2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bringin Karya Sejahtera. Hasil penelitian bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **4. Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada hipotesis 4 dapat dilihat bahwa Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karena semangat seseorang sering kali berasal dari elemen – elemen dalam diri, seperti cita – cita pribadi, perasaan puas terhadap pekerjaan, atau seefektif apa pun interaksi yang berlangsung di lingkungan kerja, tidak berpengaruh terhadap tingkat motivasi jika karyawan sudah memiliki semangat kerja yang kuat dari dirinya sendiri. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nasution & Rizky, 2024) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Hasil penelitian bahwa Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

### **5. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada hipotesis 5 dapat dilihat bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena

motivasi seseorang sangat mempengaruhi seberapa besar usaha dan dedikasi dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang memiliki semangat tinggi biasanya lebih antusias, berkonsentrasi, dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar dalam pekerjaan mereka, sehingga hasil kerja yang di hasilkan pun lebih baik. Dorongan tersebut memicu seseorang untuk menetapkan tujuan, meningkatkan keterampilan, dan tetap bertahan saat menghadapi rintangan. Tanpa adanya dorongan ini, meskipun individu memiliki kemampuan dan sumber daya yang cukup, mereka mungkin tidak akan memanfaatkan potensinya dengan baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nasution & Rizky, 2024) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Hasil penelitian bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **6. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada hipotesis 6 dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* karena tidak semua gaya kepemimpinan mampu membangkitkan motivasi yang diperlukan untuk mendorong kinerja yang optimal. Dengan kata lain, motivasi kerja sebagai variabel *intervening* tidak selalu berhasil menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak selaras dengan karakteristik, kebutuhan, atau harapan karyawan. Sebagai contoh, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter atau terlalu bebas (*laissez-faire*) dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai atau bingung terhadap arah kerja, sehingga tidak meningkatkan bahkan bisa menurunkan motivasi kerja. Ketika motivasi tidak tumbuh sebagai akibat dari gaya kepemimpinan tersebut, maka kinerja pun tidak mengalami peningkatan. Di sisi lain, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi bisa tetap berkinerja baik tanpa terpengaruh oleh gaya kepemimpinan apa pun. Dengan demikian, jika gaya kepemimpinan tidak mampu memengaruhi motivasi kerja secara signifikan, maka pengaruhnya terhadap kinerja juga menjadi tidak berarti, sehingga hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja menjadi tidak efektif atau bahkan tidak terjadi sama sekali. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nasution & Rizky, 2024) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Hasil penelitian bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*

**7. Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* karena komunikasi yang diterima karyawan tidak memiliki muatan yang mampu membangkitkan motivasi secara efektif. Misalnya, komunikasi yang bersifat satu arah, bersifat teknis saja, atau tidak mengandung unsur penghargaan dan pengakuan, tidak akan berdampak signifikan pada peningkatan motivasi kerja. Jika motivasi kerja tidak meningkat sebagai hasil dari komunikasi yang ada, maka secara otomatis kinerja karyawan juga tidak mengalami peningkatan. Dengan kata lain, motivasi kerja sebagai variabel *intervening* gagal meneruskan pengaruh komunikasi terhadap kinerja, karena komunikasi tersebut tidak menyentuh aspek-aspek yang memengaruhi dorongan kerja karyawan, seperti rasa memiliki, tujuan kerja, dan kepuasan personal. Selain itu, dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan atau birokrasi tinggi, komunikasi justru bisa dianggap sebagai beban tambahan jika tidak relevan atau membingungkan, sehingga bukannya memotivasi, malah membuat karyawan tidak fokus pada kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nasution & Rizky, 2024) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Hasil penelitian bahwa Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*.

**KESIMPULAN**

Pada penelitian ini, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening* dikaji. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Gaya Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Komunikasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Komunikasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Gaya Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). Komunikasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z).

**SARAN**

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini Masih jauh dari kata sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang disampaikan, peneliti memberikan beberapa saran dan masukan sebagai berikut, Aroma Bakery disarankan untuk lebih memfokuskan perhatiannya pada upaya

meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan inspiratif, serta membangun komunikasi yang bersifat dua arah, terbuka, dan mampu memberikan apresiasi serta umpan balik positif. Selain itu, perusahaan juga dapat mengembangkan program motivasi seperti pemberian insentif berbasis kinerja, pelatihan pengembangan diri, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja akan menjadi penghubung yang efektif antara kepemimpinan dan komunikasi dengan kinerja, sehingga karyawan dapat lebih produktif dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya yang akan melakukan kajian yang sama disarankan mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan atau menambahkan variabel lain untuk mengetahui Kinerja Karyawan. dan dapat di perluas lagi objek penelitiannya serta lebih banyak mencari sumber seperti buku, jurnal serta juga internet untuk mencari teori yang di gunakan dalam penelitian.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- A Devito, J. (2019). *Komunikasi Antarmanusia*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Adhari, L. Z. (2020). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Jawa Timur: CV Penerbit Qiara Media.
- Adnan Hakim. (2016). *Kontribusi Lingkungan Kerja, Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sulawesi*.
- Agus M. Hardjana. (2016). *Ilmu Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Aldi, M. F., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MES Management Journal*, 3(2), 524–536. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i2.375>
- Cahyadi, W. (2019). *THE INFLUENCE OF PRINCIPAL COMPENSATION AND LEADERSHIP ON TEACHER PERFORMANCE AT STATE 5 JUNIOR HIGH SCHOOL (SMP) HIGH CLUB CITY WITH WORK MOTIVATION AS*. 127–146.
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung. In *Kinerja Karyawan*.
- Etri, S., Siahaan, R., Sinurat, M., & Nur, R. (2024). *International Journal of Business, Economics & Financial Studies Effect of Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance: Evidence from Indonesia Honorary Staff*. 2(May), 8–13.
- Geralt, F. E., Koleangan, R. A. M., & Sepang, J. L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bringin Karya Sejahtera. *Jurnal EMBA*, 8(2), 89–98.

- Ghozali, Imam, H., & Latan, H. (2019). Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. In *BP Undip. Semarang*.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Malhotra Naresh, K., & Dash, S. (2015). *Marketing Research, an Applied Orientation*, 7e. Pearson India.
- Nasution, M. I. K., & Rizky, M. C. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selat*. 7(September), 172–190.
- Pratiwi, A. A., Sari, M. W., & Pratiwi, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II .... *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8, 12111–12121. <https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/14217>
- Rahman, M. N., Putra, R. B., Ramadhan, M. F., & Yulismi, Y. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Bpbd Kabupaten Agam. *Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen*, 4(2), 170–179. <https://doi.org/10.35957/prmm.v4i2.4567>
- Rerung, R. R. (2019). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung : CV. Media Sains Indonesia.
- Sari, Gesti Devi Candra, dan Putra, R. S. (2019). *Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. *Jurnal: Program Studi S1 Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama*, hal. 1-26.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2018). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Yulianto, B. (2020). *Perilaku pengguna APD sebagai alternatif meningkatkan kinerja karyawan yang terpapar bising intensitas tinggi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.