

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi sebagai Variabel Antara

Deni Firmansyah¹, Jacinta Winarto²

^{1,2}Universitas Kristen Maranatha

deni.firmansyah@maranatha.ac.id

Abstract

Human resources have a strategic role in the organization and need to be managed properly to achieve organizational effectiveness and efficiency. Leadership style has a significant influence on employee performance. Communication is also an important factor affecting employee performance. The aims of this study were to determine the effect of leadership style on employee performance, effect of leadership style on communication, the effect of communication on employee performance, and the effect of leadership style on employee performance with communication as an intervening variable. This study involved employees of the Faculty of Medicine, Maranatha Christian University who were used as research samples. Structural Equation Model - Partial Least Square (SEM-PLS) is a data processing method used because the research conducted involves a small sample size with a minimum sample size in the range of 30 - 100 samples. Based on the results of the research conducted, it shows that leadership style has no effect on employee performance, leadership style has a positive and significant effect on communication, communication has a positive and significant effect on employee performance, and leadership style has a positive and significant effect on employee performance with communication as an intermediate variable.

Keywords: Faculty of Medicine, Leadership Style, Communication, Employee Performance, Intermediate Variable.

Abstrak

Sumber daya manusia mempunyai peran strategis di dalam suatu organisasi dan perlu dikelola dengan baik untuk meraih efisiensi dan efektivitas organisasi. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah guna mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan juga untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi, mengetahui bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara. Penelitian ini melibatkan karyawan Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha yang dijadikan sampel penelitian. *Structural Equation Model - Partial Least Square* (SEM-PLS) adalah cara olah data yang dipakai karena penelitian melibatkan sampel dalam jumlah kecil dimana ukuran sampel berada dalam rentang 30 – 100 sampel. Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komunikasi, komunikasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara.

Kata kunci: Fakultas Kedokteran, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja Karyawan, Variabel Antara.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan bagian penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Sumber daya manusia mempunyai peran yang strategis dalam organisasi karena bagaimanapun sumber daya manusia adalah pengelola organisasi [1]. Sumber daya manusia juga mempunyai pengaruh besar yang harus dikelola untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan cara memelihara dan mengembangkannya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi [2].

Keberhasilan suatu perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja individu maupun kelompok ke arah yang lebih baik menjadi bagian penting dalam usaha untuk memperbaiki dan

meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, perusahaan harus dapat menghadirkan kondisi yang dapat memicu dan memungkinkan karyawan dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya secara optimal. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan [3].

Gaya kepemimpinan merupakan ciri-ciri yang digunakan seorang pimpinan guna mempengaruhi bawahannya. Hal ini bertujuan agar yang diinginkan organisasi dapat tercapai. Seorang pemimpin yang mampu menggunakan gaya kepemimpinan dengan tepat, maka mampu menggunakan untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi bawahannya di lingkungannya [4].

Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, gaya kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh dalam pengembangan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Pemimpin yang baik seharusnya dapat memahami keadaan di sekitarnya, termasuk juga di dalamnya apa saja yang menjadi kebutuhan para karyawan, agar karyawan tersebut dapat termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi [5]. Semakin tinggi sifat kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Gaya kepemimpinan mempunyai ikatan yang erat dengan kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan [4].

Selain dari gaya kepemimpinan, komunikasi merupakan faktor lain yang bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi merupakan suatu hal yang penting dalam sebuah perusahaan karena melalui komunikasi dalam perusahaan akan menciptakan suatu hubungan yang baik antar karyawan begitu pun hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan [3]. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan berkomunikasi ketika menyampaikan informasi kepada bawahannya agar informasi tersebut dapat dipahami dan tersampaikan dengan baik dan bawahannya pun dapat melaksanakan informasi tersebut dengan baik pula [6]. Dengan komunikasi yang baik diharapkan berpengaruh terhadap kinerja sehingga akan memudahkan setiap orang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi tersebut [7].

Kesuksesan sebuah organisasi bisa diraih apabila sumber daya manusianya memiliki kinerja yang bagus untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi [8]. Dengan peningkatan kinerja karyawan maka diharapkan tentunya kinerja perusahaan pun akan meningkat sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Selain dari itu, juga diharapkan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan perusahaan lain.

Beberapa studi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan bagi kinerja pegawai di dalam suatu perusahaan, hasilnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan [9], [10], [11], [12]. Ada juga studi mengenai pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di dalam suatu perusahaan yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [7], [13], [14], [15], [16]. Adapun studi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi di dalam suatu perusahaan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi [17]. Selain itu, ada penelitian yang membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel mediasi yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui mediasi komunikasi [17].

Namun, ada penelitian seperti yang menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan [18], [19]. Begitu juga dengan penelitian mengenai pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di dalam suatu perusahaan yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja [20], [21]. Penelitian lain mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi di dalam suatu perusahaan menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komunikasi [22]. Selain itu, ada penelitian yang melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel mediasi yang menyimpulkan bahwa komunikasi bukan variabel mediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja [23].

Penelitian ini dilakukan berlandaskan adanya *research gap* pada penelitian sebelumnya seperti yang telah disebutkan di atas. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang terdahulu. Perbedaannya terletak pada objek penelitian. Peneliti mengambil objek penelitian pada Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha Bandung.

Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha (FK – UKM) merupakan Fakultas Kedokteran swasta pertama di Bandung. FK – UKM berdiri sejak 11 September 1965. Fakultas Kedokteran menyelenggarakan program pendidikan dokter yang terdiri dari dua tahap pendidikan, yaitu Pendidikan Sarjana Kedokteran dan Pendidikan Profesi Dokter, dengan tujuan dapat menghasilkan lulusan dokter layanan primer yang memiliki kompetensi, profesionalisme, dan mampu bersaing baik di tingkat nasional maupun internasional. FK – UKM didukung lebih dari 100 dokter dan dokter spesialis sebagai dosen pengajar yang dibantu oleh karyawan sebagai tenaga administrasi dan juga tenaga kerumahtanggaan. Karyawan FK – UKM ada yang bertugas di bagian administrasi Tata Usaha dan juga ada yang bekerja di bagian Laboratorium. Karyawan FK – UKM berjumlah sebanyak 33 orang terdiri dari 21 tenaga administrasi dan 12 tenaga kerumahtanggaan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara, dengan tujuan:

- a. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan,
- b. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi,
- c. Mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan, dan
- d. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara.

2. Metode Penelitian

Populasi adalah sekelompok atau kumpulan individu-individu maupun obyek penelitian yang mempunyai standar tertentu dan ciri yang sudah ditetapkan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di FK – UKM Bandung. Adapun jumlah karyawan tetap di FK – UKM per Mei 2023 berdasarkan data dari Direktorat Sumber Daya Insani Universitas Kristen Maranatha adalah sebanyak 33 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Sampel yang ada pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan tetap di FK – UKM Bandung sebanyak 33 orang.

Ada tiga variabel yang diukur pada penelitian ini. Ketiga variabel tersebut yaitu gaya kepemimpinan (X) sebagai variabel bebas, lalu ada kinerja karyawan (Y) sebagai variabel yang terikat, dan komunikasi (Z) sebagai variabel mediasi. Definisi operasional variabel-variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang bersikap obyektif saat menyampaikan puji-pujian maupun kritik, serta berbaur dengan kelompok dalam hal memberikan semangat dan motivasi [23].
- Komunikasi adalah suatu proses di mana seseorang mentransfer informasi, ide, atau pemahaman kepada orang lain, dengan harapan bahwa penerima informasi tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.
- Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh seorang karyawan saat menjalankan tugasnya menurut sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya [24].

Kuesioner ini memakai skala ordinal menggunakan skala likert. Skala yang dipakai di dalam pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan skala mulai dari 1 sampai 5. Adapun kriteria skala tersebut adalah sebagai berikut: Sangat Tidak Setuju (STS = 1); Tidak Setuju

(TS = 2); Ragu-ragu (RR = 3); Setuju (S = 4); dan Sangat Setuju (SS = 5).

Structural Equation Model - Partial Least Square (SEM-PLS) adalah sebuah metode pengolahan data yang digunakan setelah data berhasil dikumpulkan. Metode SEM-PLS merupakan metode analisis yang digunakan dalam penelitian karena penelitian tersebut melibatkan jumlah sampel yang relatif kecil, dengan ukuran sampel minimal berada dalam rentang 30-100 sampel. Untuk pengolahan datanya menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Variabel independen (variabel eksogen) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, sedangkan variabel dependennya (variabel endogen) adalah kinerja karyawan, sementara komunikasi bertindak sebagai variabel antara.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Karakteristik Responden

Pengumpulan data berupa kuesioner dilakukan pada bulan Juni 2023 dengan 31 karyawan sebagai responden. Data karakteristik responden terkait jenis kelamin dan lama bekerja dapat dilihat dalam Tabel 1.

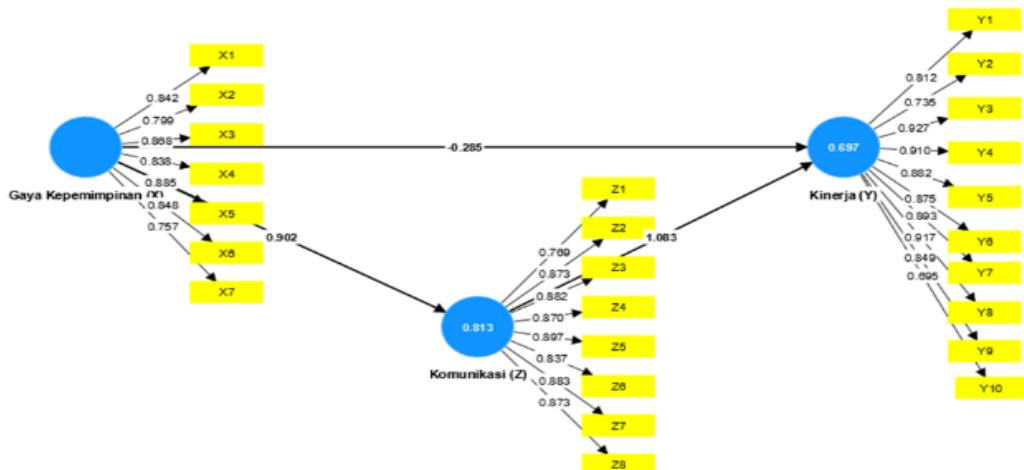
Tabel 1. Karakteristik Responden

KR	Kategori	Kuantitas	Percentase (%)
JK	Laki-laki	20	65
	Wanita	11	35
	≤10 Tahun	5	16
LB	> 10 tahun & < 20 Tahun	12	39
	≥ 20 Tahun	14	45

Dimana KR adalah karakteristik responden, JK adalah jenis kelamin, dan LB adalah lama bekerja.

3.2 Uji Outer Model

Uji *outer model* dilakukan dengan tujuan menguji validitas dan reliabilitas dari data yang berhasil dikumpulkan. Terkait uji validitas, data yang diperoleh haruslah mempunyai nilai faktor *loading* di atas 0,6 dan nilai *average variance extracted* (AVE) di atas 0,5 [25]. Hasil dari pengujian validitas tersebut tersaji dalam Gambar 1. Sedangkan nilai AVE dapat dilihat dari Tabel 2.



Gambar 1. Outer Model Struktural Equation Modelling

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan (X)	0.697
Kinerja Karyawan (Y)	0.727
Komunikasi (Z)	0.742

Dari Gambar 1 terlihat bahwa semua faktor *loading* nilainya sudah memenuhi kriteria karena berada di atas nilai yang disyaratkan yaitu 0,6. Dan untuk nilai AVE pun sudah di atas 0,5. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa indikator dalam penelitian ini valid.

Dalam *Partial Least Square* (PLS), untuk mengukur reliabilitas dapat menggunakan dua metode yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Konstruksi dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* diatas 0,7 [25]. Hasil dari pengujian *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>
X	0,927	0,930
Y	0,957	0,962
Z	0,950	0,952

Dari Tabel 3, terlihat bahwa nilai *composite reliability* dan nilai *Cronbach's alpha* berada di atas 0,7, berarti untuk uji reliabilitasnya sudah terpenuhi. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa validitas dan reliabilitas dari data penelitian yang diperoleh telah terpenuhi. Selanjutnya akan dilakukan pengujian *structural model* atau *inner model*.

3.3 Uji Structural Model / Inner Model

3.3.1. Uji R Square

Uji *R-squared* (*R*²) merupakan salah satu cara untuk mengukur kebaikan suatu model struktural. Nilai *R-squared* (*R*²) digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh suatu variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Nilai *R-squared* sebesar 0,75 dikatakan model kuat, nilai *R-squared* sebesar 0,50 dikatakan model sedang, dan nilai *R-squared* sebesar 0,25 dikatakan model lemah [25]. Berikut hasil uji *R Square* pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai *R Square*

Variabel	<i>R-square</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,697
Komunikasi (Z)	0,813

Terlihat nilai *R square* variabel kinerja sebesar 0,697. Ini berarti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan termasuk sedang atau moderat terhadap kinerja. Sedangkan nilai *R square* untuk komunikasi adalah 0,813. Ini berarti pengaruh gaya kepemimpinan termasuk besar terhadap variabel komunikasi.

3.3.2. Uji F Square

Effect size (F Square) adalah ukuran yang digunakan untuk melihat dampak relatif dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *F square* 0,02

sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek [26]. Berikut adalah hasil dari uji *effect size (F square)* pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai *F Square*

Variabel	Kinerja (Y)	Komunikasi (Z)
Gaya Kepemimpinan (X)	0,050	4,353
Komunikasi (Z)	0,722	

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kecil terhadap variabel kinerja, tapi gaya komunikasi memiliki pengaruh yang besar terhadap komunikasi. Demikian juga untuk variabel komunikasi yang mempunyai pengaruh besar terhadap variabel kinerja

3.4 Uji Hipotesis

3.4.1. Direct Effect

Untuk pengujian hipotesis, pengaruh variabel eksogen terhadap endogen dikatakan positif jika original sampelnya bernilai positif, dan jika nilai probability (P Value) kurang dari 0,05 maka pengaruhnya signifikan. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Pengujian Hipotesis *Direct Effect*

Hipotesis	Original sample	T statistics	P values
H1	-0,285	1,367	0,172
H2	0,902	20,346	0,000
H3	1,083	2,708	0,007

Dimana H1 adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ($X \rightarrow Y$). H2 adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi ($X \rightarrow Z$). H3 adalah pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan ($Z \rightarrow Y$).

Dari Tabel 6 dapat terlihat bahwa untuk nilai *original sample* semua positif kecuali H1 yang bernilai negatif yaitu sebesar -0,285. Sementara itu, untuk nilai *Probability (P value)* diperoleh untuk $X \rightarrow Y$ adalah 0,172, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa $X \rightarrow Y$ tidak signifikan atau dengan kata lain gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak. Untuk $X \rightarrow Z$, diperoleh *P value* sebesar 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Maka, H2 diterima atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Nilai *probability* $Z \rightarrow Y$ adalah 0,007, yang artinya lebih kecil dari 0,05. Maka, dapat dikatakan bahwa H3 diterima atau dengan kata lain komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.4.2. Indirect Effect

Untuk pengujian hipotesis *indirect effect*, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Pengujian Hipotesis *Indirect Effect*

Hipotesis	Original sample	T statistics	P values
H4	0,976	2,699	0,007

Dimana H4 adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$). Dari Tabel 7 diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,976 yang artinya positif dan *P value* 0,007 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara. Oleh karena itu, H4 diterima.

3.5 Pembahasan

Setelah dilakukan analisis terhadap respons yang telah diberikan oleh karyawan Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha, maka untuk hipotesis pertama diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini bertentangan dengan beberapa penelitian sebelumnya [10], [11]. Hal ini dapat disebabkan oleh pimpinan yang mungkin belum menemukan media atau formula yang tepat dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratis untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Penyebab lain mungkin kompetensi karyawan yang memang belum mencukupi. Tingkat pengetahuan, keterampilan ataupun sikap yang masih kurang, dapat menyebabkan hambatan bagi karyawan dalam ikut serta berkontribusi secara efektif dalam pengambilan keputusan bersama. Faktor lain karena motivasi yang kurang. Jika karyawan kurang memiliki dorongan, minat, atau tujuan yang jelas dalam bekerja, dapat menyebabkan mereka tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya meskipun mendapat penghargaan, partisipasi, atau bimbingan dari pimpinannya langsung. Untuk saat ini, penerapan gaya kepemimpinan demokratis belum dapat meningkatkan kinerja karyawan di Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha.

Hasil pengujian pada hipotesis kedua mendapati bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komunikasi. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha ternyata memberikan pengaruh yang positif bagi komunikasi yang terjalin antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Hal ini disebabkan karena adanya kesempatan yang luas untuk setiap bawahan dalam mengekspresikan ide ataupun pendapatnya tanpa adanya rasa takut sehingga komunikasinya dapat berjalan dua arah. Hasil dari pengujian hipotesis kedua ini mendukung penelitian sebelumnya [17].

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi dan kinerja karyawan yang merupakan hasil yang didapat dari pengujian hipotesis ketiga dimana komunikasi yang telah terjalin selama ini di Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa yang terjalin sudah baik dengan setiap karyawan

dan pimpinan dapat menjalin komunikasi dua arah, komunikasinya pun mudah dimengerti dan suasana yang hadir dalam kegiatan komunikasi tersebut adalah suasana yang menyenangkan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha. Hasil hipotesis ini sejalan dan mendukung dengan apa yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya [13], [14].

Pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antaranya. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya [17]. Pimpinan Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha berhasil menerapkan gaya kepemimpinan demokratis di lingkungannya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara memaksimalkan komunikasi yang terjalin baik di Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha.

4. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel antara. Saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil penelitian yaitu perlu mempertahankan dan meningkatkan komunikasi yang sudah terjalin sehingga makin memperkuat kepemimpinan demokratis yang diterapkan, meningkatkan hubungan pimpinan dan bawahannya, serta meningkatkan kebersamaan antar karyawan. Kejelasan suatu pekerjaan perlu terus ditingkatkan dan juga mempertahankan penilaian kinerja yang selama ini sudah diterapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini meneliti sampel dalam jumlah yang relatif kecil, sehingga informasi yang diperoleh masih belum dapat digunakan sebagai gambaran untuk populasi yang lebih luas. Diharapkan untuk penelitian yang akan datang hendaknya menambah jumlah sampel. Kedua, variabel yang diteliti masih tergolong sedikit, sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya jumlah variabelnya dapat ditambah.

Daftar Rujukan

- [1] Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [2] Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2), 14-22. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- [3] Geralt, F. E., Koleangan, R. A., & Sepang, J. L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap

- Kinerja Karyawan PT Bringin Karya Sejahtera. *Jurnal EMBA*, 8(2), 89-98. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i2.28806>
- [4] Aisah, S. N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2), 42-50. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2>
- [5] Sunyoto, D. (2013). *Buku Teori, Kuisisioner dan Analisis Data*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- [6] Faradisa, A., & Supriyatn. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Auto 2000, Cabang Kertajaya Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 8(10).
- [7] Safarini, N., & Asih, D. F. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Lampung. *Jurnal Relevansi: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(1), 29-36. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v4i1.38>
- [8] Hamdani, Komalasari, R., Muna, N., & Anatan, L. (2022). Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8), 11110-11129. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i8.9293>
- [9] Rahmadianty, E., Syahrani, & Arifin, M. (2018). Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di SMP Negeri 15 Balikpapan. *eJournal Administrasi Negara*, 6(3), 7979-7992.
- [10] Dewi, D. R., Sulistyati, M., & Mauludin, M. A. (2017). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Ketua Umum dengan Kinerja Karyawan Koperasi (Kasus di Koperasi Serba Usaha Tandangsari Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat). *Students e-Journals*, 6(2), 1-12.
- [11] Jamaludin, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Indah Citra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics*, 3(3), 161-169. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1767>
- [12] Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 19-33.
- [13] Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2), 18-30.
- [14] Sutarno, Yenny, Supriyanto, Anggraini, D., & Umar, Z. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bintang Jaya Abadi. *JURNAL ILMIAH MAKSITEK*, 4(2).
- [15] Ardiansyah, D. O. (2016). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 16-30. <https://doi.org/10.26905/jbm.v3i1.70>
- [16] Dewi, R. V. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosurya Kencana Di Bekasi. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS*, 4(2), 164-171. <http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v4i2.9086>
- [17] Wardhana, G. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Stie Aub Surakarta Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening. *Proceeding Seminar Dan Call For Paper Peran Kepemimpinan Nasional Dalam Mewujudkan Kedaulatan Energi Menuju Kedaulatan Ekonomi Indonesia* (pp. 12-20).
- [18] Noviyanti, E., Syofyan, E., & Evanita, S. (2019). The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97, 685-695. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.74>
- [19] Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city). *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 268-277. [http://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.23](http://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.23)
- [20] Lustono, L., & Hasnaeni, A. (2019). Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian & Pengembangan (Baperlitbang) BanjarNEGARA. *Medikonis*, 19(1), 43-56.
- [21] Yuniasih, Y. (2021). Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *BanKu: Jurnal Perbankan dan Keuangan*, 2(1), 37-42. <https://doi.org/10.37058/banku.v2i1.2771>
- [22] Rinaldi, F. R., Wulan, H. S., & Minarsih, M. M. (2018). Gaya Kepemimpinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Isa Grafika Semarang. *Journal of Management: Jurnal Ilmiah Mahasiswa SI Manajemen Universitas Pandanan*, 4(4), 1-30.
- [23] Supratiwi, D., Martaleni, & Hadiati, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komunikasi Pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 25-46. <https://doi.org/10.31328/jim.v6i2.1777>
- [24] Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- [25] Ghozali, H. I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [26] Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hult, G. T., & Joseph F. Hair, J. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Handbook of market research. Springer International Publishing.