

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada Perusahaan Sektor Jasa di Kota Cirebon

Tedy Alamsyah*, Muhamad Alwi

Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

Email: tedy.122020001@ugj.ac.id *, muhamad.alwi@ugj.ac.id

Keywords:

leadership style; organizational communication; Work Motivation; Employee Performance; Service Sector; SEM-PLS.

Abstract

This research aims to evaluate the influence of leadership style and organizational communication on employee performance through work motivation in service sector companies in Cirebon City. The study employed a quantitative approach. Out of 170 employees, a sample of 120 respondents was determined using the Slovin formula. Data were collected through a questionnaire based on a five-point Likert scale. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results confirmed that leadership style, organizational communication, and work motivation have a positive and significant effect on employee performance. In addition, work motivation was found to mediate the relationship between both variables and employee performance. The R-square values indicate that the research model has a very strong predictive capability in explaining variations in work motivation and employee performance. The findings further demonstrate that improvements in employee performance within the service sector in Cirebon City are not only directly influenced by leadership style and organizational communication but also strengthened through enhanced work motivation. Therefore, service sector companies need to implement participative leadership styles, establish effective organizational communication, and develop strategies to improve work motivation to achieve optimal employee performance.

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan; Komunikasi Organisasi; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; Sektor Jasa; SEM-PLS.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada perusahaan sektor jasa di Kota Cirebon. Penelitian memanfaatkan metode kuantitatif. Dari 170 karyawan, sampel yang diikutsertakan sebanyak 120 orang yang ditentukan dengan rumus Slovin. Datanya dihimpun melalui kuesioner berbasis skala Likert lima poin. Analisis datanya memakai Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS). Hasilnya mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Selain itu, motivasi kerja mampu memediasi kedua variabel terhadap kinerja karyawan. Nilai R-square mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki tingkat kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan variasi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada sektor jasa di Kota Cirebon tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi, tetapi juga diperkuat oleh meningkatnya motivasi kerja. Dengan demikian, perusahaan sektor jasa perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, membangun komunikasi organisasi yang efektif, serta merancang strategi untuk meningkatkan motivasi kerja agar kinerja karyawan dapat mencapai hasil yang optimal.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor layanan telah menjadi salah satu fondasi utama ekonomi Indonesia. Peran sektor layanan dalam Produk Domestik Bruto (PDB) nasional terus berkembang, khususnya dalam bidang perdagangan, transportasi, akomodasi, dan lainnya (BPS, 2024). Di tingkat daerah, Kota Cirebon menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam jumlah usaha di sektor layanan, terutama di bidang perhotelan, restoran, keuangan, pendidikan, dan ritel. Kota ini berperan sebagai pusat perdagangan dan layanan di kawasan Pantura Jawa Barat. Permintaan akan tenaga kerja yang terampil dan efisien telah meningkat seiring dengan berkembangnya industri layanan. Kinerja pegawai dalam konteks ini sangat krusial untuk menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi layanan di Kota Cirebon.

Namun, berbagai contoh menunjukkan bahwa peningkatan jumlah usaha di sektor jasa tidak selalu disertai dengan peningkatan kinerja karyawan (KK). Menurut data dari BPS Kota Cirebon (2024), produktivitas tenaga kerja di sektor jasa masih mengalami ketidakstabilan dan belum menunjukkan perkembangan yang konsisten dibandingkan dengan sektor lainnya. Selain itu, hasil survei internal di beberapa perusahaan jasa di Jawa Barat mengungkapkan adanya masalah dalam komunikasi organisasi (KO) yang tidak efektif, gaya kepemimpinan (GK) yang stagnan, dan perbedaan dalam motivasi kerja (MK). GK yang melibatkan partisipasi dan komunikasi yang transparan sangatlah krusial dalam sektor jasa yang sangat bergantung pada interaksi langsung dengan pelanggan. Ini menjadi metode penting untuk membuat suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong motivasi pegawai. Tanpa kepemimpinan yang tepat dan komunikasi yang baik, karyawan cenderung kehilangan semangat kerja, yang selanjutnya berpengaruh negatif terhadap kualitas layanan.

Secara praktis, sejumlah studi sebelumnya telah mengindikasikan bahwa cara berkomunikasi dan GK dari para karyawan memiliki dampak besar terhadap motivasi serta kinerja mereka. GK yang bersifat transformatif dapat meningkatkan performa kerja melalui kepuasan kerja sebagai faktor perantara, seperti yang dijelaskan dalam penelitian (Sari & Ningsih, 2023). Selain itu, sebuah penelitian oleh (Pratama & Wijaya, 2022) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu mendorong semangat kerja karyawan serta berkontribusi pada peningkatan kinerja di sektor layanan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh (Rahmawati, 2021), (Hidayat & Anwar, 2020), (Lestari, 2022), (Nugroho & Saputri, 2024), (Kurniawan, 2023), serta (Destianty & Ali, 2025). Semua ini menegaskan bahwa perlu adanya penggabungan antara aspek komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan untuk memaksimalkan kinerja. Namun, karena kebanyakan studi dilakukan di lembaga pemerintah atau sektor industri, konteks dalam sektor jasa di kota berkembang seperti Kota Cirebon masih tergolong minim.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya umumnya meneliti efek langsung dari kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja, tanpa mempertimbangkan fungsi motivasi menjadi faktor perantara dalam sektor jasa di daerah. Selain itu, beberapa studi menggunakan pendekatan yang terbatas, hanya mengkaji satu variabel independen, yang menyebabkan kurangnya pemahaman menyeluruh tentang hubungan bersamaan antara GK, komunikasi, MK, dan pengaruh lainnya pada kinerja. Usaha kecil dan menengah di daerah, seperti Kota Cirebon, memiliki ciri-ciri organisasi, budaya kerja, dan cara komunikasi yang unik. Hal ini disebabkan oleh fokus penelitian yang lebih pada perusahaan besar atau lembaga pemerintah. Ini

menunjukkan adanya perbedaan empiris yang perlu ditelaah lebih lanjut menggunakan metode kuantitatif yang sistematis.

Studi ini diharapkan mampu memberikan sumbangan baik dalam aspek teori maupun praktik. Dari sudut pandang teori, studi ini menambah pengetahuan dalam literatur dengan menyajikan bukti empiris yang relevan untuk sektor jasa di daerah tersebut. Secara praktis, temuan ini dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin perusahaan jasa dalam menerapkan kepemimpinan dan metode komunikasi guna meningkatkan kinerja serta motivasi para karyawan. Ini menjadikan penelitian ini sangat vital, mengingat peningkatan kualitas layanan jasa menjadi hal yang esensial dalam dinamika bisnis jasa di Kota Cirebon.

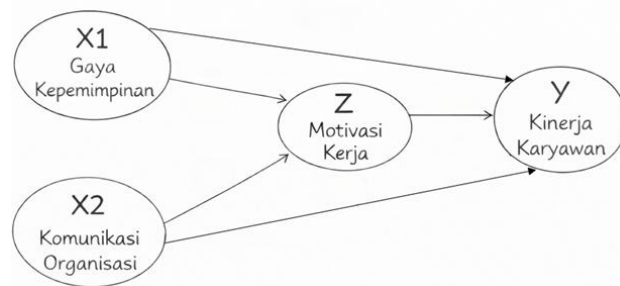
Tujuan penelitian ini secara khusus adalah: pertama, untuk mengevaluasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di sektor jasa di Kota Cirebon, sehingga dapat dipahami seberapa besar pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan; kedua, untuk mengkaji dampak komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor jasa di Kota Cirebon, demi memahami signifikansi sistem komunikasi yang baik dalam mendukung pencapaian kinerja yang maksimal; ketiga, untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan motivasi kerja sebagai mediator, sehingga dapat mengungkap mekanisme tidak langsung yang menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan; keempat, untuk mengevaluasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediator, demi mengetahui bagaimana motivasi kerja dapat memperkuat hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan; dan kelima, untuk menyelidiki pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di sektor jasa di Kota Cirebon, sehingga dapat memberikan wawasan mengenai peranan motivasi dalam meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan.

Studi ini merupakan sumbangan dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM), terutama dalam kajian mengenai kepemimpinan, komunikasi di dalam organisasi, motivasi karyawan, dan hasil kerja karyawan. Studi ini memperkaya referensi dengan menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan serta komunikasi saling berhubungan dengan kinerja, menggunakan motivasi kerja sebagai mediator di dalam konteks layanan publik di daerah. Di samping itu, penelitian ini menjelaskan cara komunikasi dan kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja dengan meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterkaitan antara teori motivasi kerja, kepemimpinan, dan komunikasi dalam sebuah organisasi. Temuan dari studi ini juga dapat dijadikan sebagai acuan empiris untuk penelitian berikutnya yang bertujuan untuk menciptakan model konseptual yang lebih lengkap di sektor jasa. Secara praktis, diharapkan bahwa temuan penelitian ini akan memiliki dampak yang signifikan pada berbagai pihak, terutama pengelola dan profesional industri jasa di Kota Cirebon. Bagi pimpinan perusahaan jasa, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk menerapkan kepemimpinan yang komunikatif dan efektif serta membantu dalam pembuatan strategi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Bagi manajer sumber daya manusia, penelitian ini bermanfaat sebagai referensi saat membangun program pelatihan komunikasi dan kepemimpinan serta mendukung pengelolaan kinerja yang berpusat pada peningkatan motivasi kerja. Bagi karyawan, penelitian ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang ramah dan mudah berkomunikasi serta meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Bagi pemerintah daerah dan UMKM sektor jasa, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam

pengembangan kualitas sumber daya manusia di sektor jasa serta meningkatkan daya saing dan layanan Kota Cirebon.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian



Studi ini menerapkan metode kuantitatif dengan menggunakan metodologi survei. Pendekatan ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan sebab-akibat antar variabel dalam studi ini. Penelitian yang bersifat eksplanatori ini dimaksudkan untuk menguraikan hubungan antar variabel dengan melakukan pengujian hipotesis melalui analisis statistik (Hidayat dan Cahyono, 2021). Metode survei dipilih karena efektif dalam mengumpulkan data persepsi responden secara terencana melalui kuesioner yang terstruktur (Prasetyo & Wulandari, 2022; Armstrong & Baron, 1998).

Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi yang diteliti mencakup semua pegawai yang bernaung di perusahaan layanan di Kota Cirebon dengan total sebanyak 170 karyawan. Populasi ini meliputi seluruh pekerja aktif yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan sektor jasa di area Kota Cirebon.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel memanfaatkan rumus Slovin dengan margin kesalahan sebesar 5% (0,05). Dari hasil perhitungan, didapat 120 orang sebagai sampel. Penerapan rumus Slovin dalam kajian MSDM dengan populasi yang terbatas sering diterapkan dalam studi kuantitatif di Indonesia (Rahman dan Nugroho, 2021).

Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer diperoleh Untuk mendapatkan data utama, kuesioner terstruktur dibagikan kepada pekerja sektor jasa di Kota Cirebon. Dalam penelitian perilaku organisasi, kuesioner dianggap berguna untuk mengukur persepsi karyawan secara kuantitatif. Instrumen ini dimaksudkan untuk mengukur faktor-faktor seperti GK, KO, MK, dan KK (Siregar & Hasanah, 2020).

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder dimanfaatkan untuk mendukung analisis dan memperkuat landasan teori. Berdasarkan laporan organisasi, publikasi resmi pemerintah, buku referensi MSDM, dan jurnal ilmiah (Utami & Handoko, 2024).

Teknik Pengumpulan Data

Data dihimpun melalui penyebaran survei dengan google form berbasis Skala Likert 5 poin:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Skala Likert dalam penelitian kinerja dan MK terbukti mampu mengukur sikap dan persepsi responden secara reliabel (Putri & Ardiansyah, 2022).

Operasionalisasi Variabel

Tujuan dari operasionalisasi variabel adalah untuk memberikan penjelasan tentang definisi konseptual, indikator, dan skala pengukuran yang diterapkan dalam studi sehingga dapat dilakukan pengukuran empiris dari variabel.

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X1)	Pola tindakan dan pendekatan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi serta mengarahkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi.	1. Kemampuan memberikan arahan 2. Ketegasan dalam pengambilan Keputusan 3. Kemampuan memotivasi bawahan 4. Keteladanan pemimpin	Likert (1–5)
Komunikasi Organisasi (X2)	Proses penyampaian informasi dalam organisasi untuk menciptakan pemahaman bersama	1. Kejelasan informasi 2. Keterbukaan komunikasi 3. Umpan balik 4. Koordinasi antar bagian	Likert (1–5)
Motivasi Kerja (Z)	Dorongan internal maupun eksternal yang menimbulkan semangat kerja karyawan	1. Kebutuhan berprestasi 2. Pengakuan atas hasil kerja 3. Tanggung jawab pekerjaan 4. Kesempatan berkembang	Likert (1–5)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kerjasama	Likert (1–5)

Variabel-variabel tersebut banyak digunakan dalam penelitian MSDM yang menguji hubungan kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kinerja (Firmansyah & Dewi, 2023).

Uji Validitas dan Reabilitas

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen mampu mewakili apa yang harus diukur. Pengujiannya diukur melalui:

- Convergent Validity (outer loading $\geq 0,70$)
- Average Variance Extracted (AVE $\geq 0,50$)

Item dengan nilai di bawah ambang batas akan dieliminasi dari model penelitian. (Ghozali & Latan, 2020).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk menilai konsistensi instrumen penelitian, pengukurannya memakai:

- Composite Reliability $\geq 0,70$
- Cronbach's Alpha $\geq 0,70$

Apabila nilai tersebut memenuhi kriteria, maka instrumen dinyatakan reliabel (Sari & Putra, 2023).

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan SEM PLS yang dinilai cocok untuk penelitian yang melibatkan variabel laten dan memiliki ukuran sampel yang sedang (Ghozali dan Latan, 2020; Sari dan Putra, 2023).

3.7.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dimaksudkan untuk menguji kualitas instrumen melalui:

- Convergent Validity
- Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion dan Cross Loading)
- Composite Reliability
- Cronbach's Alpha

3.7.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi inner model bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel melalui:

1. Nilai R-Square (R^2)

Untuk mengevaluasi besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

2. Uji t (Bootstrapping)

Untuk menguji pengaruh parsial setiap variabel.

Kriteria:

- t-statistic > 1,96
- p-value < 0,05

3. Pengujian Pengaruh Simultan

Dilihat dari signifikansi keseluruhan model dan besarnya nilai R-square.

4. Uji Mediasi (Indirect Effect)

Untuk menganalisis peran MK dalam memediasi pengaruh GK dan KO terhadap KK. Pengujiannya melalui prosedur bootstrapping dengan melihat nilai indirect effect dan tingkat signifikansinya.

Penelitian ini, yang menggunakan metode SEM-PLS, diharapkan dapat menjelaskan secara menyeluruh pengaruh GK dan KO terhadap KK melalui MK (Wibowo & Kurniawan, 2021). pada sektor jasa di Kota Cirebon.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, karyawan dari berbagai unit kerja, baik di tingkat operasional maupun manajerial, terlibat dalam organisasi sektor jasa di Kota Cirebon. Tempat penelitian ini dipilih karena sektor jasa Kota Cirebon memiliki intensitas interaksi yang relatif tinggi antara pimpinan dan karyawan. Oleh karena itu, dengan MK sebagai variabel mediasi, representatif dinilai untuk melihat bagaimana GK dan KO memengaruhi KK.

Penelitian dilakukan dari Desember 2025 hingga Januari 2026. Selama waktu tersebut, penelitian mencakup beberapa langkah penting, seperti persiapan dan penyusunan instrumen; penyebaran kuesioner; proses pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS; dan fase analisis dan penyusunan laporan hasil penelitian.

Etika Penelitian

Universitas Gunung Jati Kota Cirebon mengatur etika penelitian ilmiah dalam penyelidikan ini. Selama proses pengisian kuesioner, semua peserta berpartisipasi secara sukarela setelah memberikan persetujuan yang dikenal sebagai persetujuan informed.

Peneliti memastikan bahwa identitas dan informasi pribadi responden tidak akan diungkapkan. Mereka juga memastikan bahwa data tersebut hanya akan digunakan untuk tujuan akademik. Data yang dihimpun akan dianalisis secara objektif tanpa mengubahnya sesuai dengan aturan ilmiah. Selain itu, lembaga yang berwenang telah memberikan persetujuan resmi untuk penelitian ini, dan tidak akan menyebabkan kerugian bagi pihak mana pun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Studi ini dilakukan pada Perusahaan sektor jasa yang beroperasi di Kota Cirebon adalah subjek penelitian ini. Sektor jasa yang berkembang pesat di daerah ini mencakup berbagai industri seperti perdagangan, transportasi, layanan keuangan, pendidikan, dan sektor pendukung lainnya. Karena interaksi langsung dengan pelanggan adalah kunci keberhasilan layanan, operasi bisnis jasa sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, KK menjadi komponen penting yang menentukan daya saing perusahaan. Dengan MK sebagai variabel mediasi, pengaruh GK dan KO terhadap KK adalah subjek penelitian ini.

4.1.1 Profil Perusahaan Sektor Jasa

Beberapa perusahaan jasa adalah subjek penelitian ini. Perusahaan-perusahaan ini memiliki ciri-ciri organisasi modern serta struktur kerja operasional dan administratif. Perusahaan ini memberikan layanan, yang berarti koordinasi kerja tim, komunikasi intensif antarbagian, dan manajemen yang efektif untuk mengarahkan karyawan. Setiap perusahaan memiliki sistem MSDM. Sistem ini berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kerja dengan memberikan motivasi kepada karyawan, sistem komunikasi internal, dan pembinaan kepemimpinan.

4.1.2 Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden studi ini adalah karyawan perusahaan jasa yang aktif, termasuk staf operasional, administrasi, supervisor, dan manajer. Keanekaragaman latar belakang responden memberikan gambaran yang baik tentang kondisi tenaga kerja di sektor jasa. Ini terlihat dari pengalaman kerja responden, tanggung jawab mereka, dan tingkat keterlibatan mereka dalam proses organisasi. Diharapkan keberagaman ini dapat memberikan data yang objektif untuk menjelaskan bagaimana variabel penelitian berhubungan satu sama lain.

4.1.3 Proses Pengumpulan Data

Data dihimpun melalui penyebaran kuesioner terstruktur dengan skala Likert kepada anggota sampel penelitian secara langsung dan melalui media Google Form. Dari jumlah kuesioner yang disebar, setiap responden mengembalikannya secara lengkap. Selanjutnya, data yang dikumpulkan dikodekan, disusun, dan dianalisis dengan metode SEM-PLS.

Karakteristik Responden

Responden studi ini adalah karyawan perusahaan jasa di Kota Cirebon. Setiap responden adalah pekerja aktif dengan berbagai pekerjaan dan jam kerja. Penelitian ini melibatkan 120 responden dari berbagai perusahaan jasa dengan berbagai jenis pekerjaan. Tujuan dari pemilihan responden ini adalah untuk memperoleh pemahaman mengenai kondisi dan profil karyawan di industri jasa Kota Cirebon.

Data yang dikumpulkan diharapkan dapat memberikan gambaran yang luas dan representatif tentang tujuan penelitian karena keragaman latar belakang tersebut diharapkan

dapat mencerminkan perbedaan dalam pengalaman kerja, tingkat tanggung jawab, dan dinamika lingkungan kerja yang dialami oleh para pekerja.

1. Jenis Kelamin

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	78	65%
	Perempuan	42	35%
Total		120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Data dari 120 karyawan perusahaan jasa di Kota Cirebon menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu 78 orang (65%), sedangkan perempuan berjumlah 42 orang (35%). Namun, partisipasi responden perempuan tetap penting dalam menggambarkan kondisi pekerja di sektor jasa. Oleh karena itu, pembagian responden berdasarkan jenis kelamin dapat dianggap proporsional dan menggambarkan karakteristik umum pekerja di industri jasa.

2. Usia

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Usia	<25	40	33,3%
	25-35	55	45,8%
	36-45	8	6,7%
	45>	17	14,2%
Total		120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan klasifikasi usia responden, dapat diketahui dari 120 responden, 40 orang, atau 33,3%, termasuk dalam kelompok usia di bawah 25 tahun; kelompok usia terbesar adalah 55 orang, atau 45,8%, dari kelompok usia 25-35 tahun.

Selain itu, 8 orang atau 6,7% dari responden berusia 36 hingga 45 tahun tercatat, dan 17 orang atau 14,2% dari responden di atas 45 tahun. Temuan ini memperlihatkan bahwa mayoritas pekerja berusia produktif, terutama di kelompok usia 25 hingga 35 tahun. Akibatnya, diharapkan data yang dikumpulkan dapat memberikan gambaran yang cukup lengkap tentang karakteristik usia karyawan perusahaan jasa di Kota Cirebon serta relevan dengan tujuan penelitian.

3. Rentang Masa Bekerja

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Masa Bekerja	<1 Tahun	21	17,5%
	1-3 tahun	62	51,7%
	4-6 tahun	14	11,7%
	6>	23	19,2%
Total		120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dalam penelitian ini, kami menemukan bahwa responden memiliki pengalaman yang beragam sebagai karyawan di perusahaan jasa. Dari 120 responden, 21 orang, atau 17,5%, memiliki pengalaman kerja kurang dari satu tahun. Selanjutnya, kelompok dengan pengalaman kerja antara 1 dan 3 tahun berjumlah 62 orang, atau 51,7%, yang menjadi kelompok terbesar dalam penelitian ini.

Selain itu, ada 14 orang responden, atau 11,7%, dengan masa kerja antara 4 dan 6 tahun, dan 23 orang, atau 19,2%, telah bekerja melebihi 6 tahun. Temuan ini menjelaskan bahwa mayoritas responden berada di kategori masa kerja 1 hingga 3 tahun, yang mencerminkan dominasi karyawan dengan tingkat pengalaman kerja awal hingga menengah. Namun demikian, jumlah responden dengan masa kerja yang lebih lama juga meningkatkan variasi data, karena jumlah responden yang bekerja lebih dari 6 tahun juga cukup banyak, yaitu 23 orang.

4. Jabatan

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
Jabatan	Driver	11	9,2%
	Staf	63	52,4%
	Admin	11	9,2%
	Supervisor	11	9,2%
	Manajer	7	5,8%
	Lainnya	17	14,2
Total		120	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Penelitian ini menunjukkan bahwa respondennya berasal dari berbagai pekerjaan di perusahaan jasa di Kota Cirebon. Dari 120 responden, 63 orang, atau 52,4%, menempati pekerjaan staf. Ini menunjukkan kelompok responden terbesar.

Selain itu, manajer yang ikut serta berjumlah 7 orang, atau 5,8%; supervisor dan admin masing-masing berjumlah 11 orang, atau 9,2%; dan responden yang bekerja sebagai driver juga berjumlah 11 orang, atau 9,2%. Jumlah responden yang termasuk dalam kategori jabatan lainnya berjumlah 17 orang, atau 14,2%, yang mencakup berbagai pekerjaan yang tidak termasuk dalam kategori utama yang disebutkan sebelumnya.

Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam posisi staf, yang biasanya terlibat secara langsung dalam operasi perusahaan jasa. Namun, responden dari berbagai tingkatan jabatan memberikan pandangan yang lebih beragam tentang struktur organisasi dan pembagian peran di perusahaan jasa di Kota Cirebon. Oleh karena itu, diharapkan data yang diperoleh dapat secara komprehensif menunjukkan karakteristik jabatan karyawan dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Hasil Analisis Data

1. Analisis Deskriptif Variabel

Tabel 5. Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean Total	Std. Deviasi	Mean Skor	Kategori
X1 (Gaya Kepemimpinan)	120	16	40	29.39	8.45	3.67	Tinggi
X2 (Komunikasi Organisasi)	120	16	40	29.39	8.45	3.67	Tinggi
Z (Motivasi Kerja)	120	16	40	29.43	8.56	3.68	Tinggi
Y (Kinerja Karyawan)	120	16	40	29.43	8.56	3.68	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap 120 responden, Variabel X1 memperoleh nilai minimum 16 dan maksimum 40, dengan mean total 29,39 dan standar deviasi 8,45. Setelah dikonversi ke skor rata rata masing-masing item, diperoleh skor mean sebesar 3,67, yang menunjukkan bahwa item tersebut berada dalam kategori yang sangat baik. Hasilnya menunjukkan bahwa responden percaya bahwa GK yang diterapkan sudah optimal.

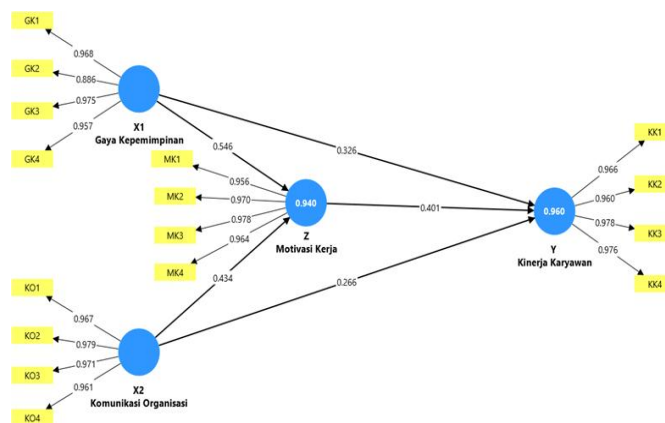
Variabel X2 berada dalam kategori tinggi dengan nilai minimum 16 dan maksimum 40, dengan mean total 29,39 dan standar deviasi 8,45. Nilai rata rata per item juga 3,67. Responden menilai efektivitas KO.

Selain itu, variabel Z memiliki nilai minimum 16 dan maksimum 40, dengan mean total 29,43 dan standar deviasi 8,56. Nilai rata rata per item adalah 3,68, yang menunjukkan bahwa bahwa tingkat MK karyawan tinggi.

Variabel Y dapat nilai minimum 16 dan maksimum 40, dengan mean total 29,43 dan standar deviasi 8,56. Skor rata-rata per item adalah 3,68, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut berada di kategori tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa responden menilai KK dengan baik.

Secara keseluruhan, semua variabel penelitian berada pada kategori tinggi; ini menandakan bahwa GK dan KO telah berjalan dengan baik, diikuti oleh tingkat MK yang tinggi dan KK yang optimal.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 1. Model SEM-PLS

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Gambar menunjukkan hasil model SEM-PLS yang menguji pengaruh X1 dan X2 terhadap Y melalui Z.

1. Convergent Validity (Outer Loading)

Convergent validity digunakan untuk melihat validitas indikator terhadap konstruknya. Kriterianya adalah nilai outer loading $\geq 0,70$.

- Hasil Outer Loading

Tabel 6. Hasil Outer Loading

	X1 Gaya Kepemimpinan	X2 Komunikasi Organisasi	Z Motivasi Kerja	Y Kinerja Karyawan	Keterangan
GK 1	0,968				Valid
GK 2	0,886				Valid
GK 3	0,975				Valid
GK 4	0,957				Valid
KO 1		0,967			Valid
KO 2		0,979			Valid
KO 3		0,971			Valid
KO 4		0,961			Valid
MK 1			0,956		Valid
MK 2			0,970		Valid
MK 3			0,978		Valid
MK 4			0,964		Valid
KK 1				0,966	Valid
KK 2				0,960	Valid
KK 3				0,978	Valid
KK 4				0,976	Valid

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SEM-PLS, seluruh indikator untuk variabel X1, X2, Z, dan Y memiliki nilai beban luar di atas 0,70. Nilai beban untuk variabel GK berkisar antara 0,886 dan 0,975, sementara nilai beban untuk variabel KO berkisar antara 0,961 dan 0,979. Nilai beban untuk variabel MK berkisar antara 0,956 dan 0,978. Hasil ini menunjukkan bahwa alat penelitian memiliki kemampuan untuk mengukur variabel yang diteliti secara akurat dan konsisten dengan gagasan teoritis yang digunakan.

2. AVE

Kriteria AVE $\geq 0,50$.

Tabel 7. Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
X1 Gaya Kepemimpinan	0.897	Valid
X2 Komunikasi Organisasi	0.940	Valid
Z Motivasi Kerja	0.941	Valid
Y Kinerja karyawan	0.935	Valid

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Bedasarkan hasil analisis SEM-PLS, variabel GK (X1) memperoleh nilai AVE 0,897, KO (X2) 0,940, MK (Z) 0,941, dan KK (Y) 0,935. Hasilnya memperlihatkan bahwa setiap konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varian indikatornya. Oleh karena itu, semua item memenuhi kriteria validitas konvergen yang didasarkan pada nilai AVE dan layak untuk digunakan pada tahap berikutnya dari analisis model struktural, atau inner model.

3. Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

Tabel 8. Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

	X1	X2	Y	Z
X1_Gaya Kepemimpinan	0.947			
X2_Komunikasi Organisasi	0.957	0.970		
Y_Kinerja Karyawan	0.966	0.962	0.970	
Z_Motivasi Kerja	0.961	0.957	0.969	0.967

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Hasil pengujian validitas diskriminan memperlihatkan bahwa konstruk penelitian secara keseluruhan memiliki nilai akar AVE yang lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel. Selain itu, setiap indikator memiliki nilai cross loading yang tinggi. Kondisi ini artinya bahwa setiap variabel memiliki kemampuan yang cukup untuk membedakan dirinya dari konstruk model lainnya.

Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas antar konstruk, dan semua variabel memenuhi kriteria validitas discriminant sesuai pedoman SEM PLS.

4. Reliabilitas

Tabel 9. Reliabilitas (Cronbach's Alpha & Composite Reliability)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Keterangan
X1 Gaya Kepemimpinan	0.961	0.965	Reliabel
X2_Komunikasi Organisasi	0.979	0.979	Reliabel
Z_Motivasi Kerja	0.977	0.977	Reliabel
Y_Kinerja Karyawan	0.979	0.979	Reliabel

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian konsisten, Hasilnya memperlihatkan nilai yang diperoleh melebihi 0,70. Artinya, setiap indikator memiliki kemampuan untuk mengukur konstruk secara konsisten dan stabil. Dengan demikian, semua variabel ditunjukkan sebagai reliabel dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dilakukan evaluasi model struktural untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel penelitian. Nilai R Square, signifikansi hubungan langsung, dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi adalah semua tes yang dilakukan dalam proses ini.

Hasil analisis menunjukkan kekuatan prediksi model. Terbukti bahwa berbagai GK dan komunikasi dalam suatu organisasi dapat sebagian besar bertanggung jawab atas perbedaan yang signifikan dalam motivasi dan KK.

1. Nilai R-Square (R^2)

- Nilai R-Square

Tabel 10. Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted	Keterangan
Y Kinerja Karyawan	0.960	0.959	Kuat
Z Motivasi Kerja	0.940	0.939	Kuat

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Nilai R Square pada variabel KK menunjukkan kategori sangat kuat, artinya sebagian besar perubahan KK dapat dijelaskan oleh GK, KO, dan MK. Begitu juga dengan variabel MK yang memiliki nilai R Square sangat kuat, sehingga dapat dikatakan bahwa GK dan KO cukup berperan dalam meningkatkan MK karyawan.

Hasilnya menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat goodness of fit yang tinggi dan mampu menjelaskan secara menyeluruh bagaimana variabel berhubungan satu sama lain.

2. Uji Hipotesis (Direct Effect)

Kriteria:

- a. $t\text{-statistic} > 1,96$
 - b. $p\text{-value} < 0,05$
- Hasil Pengujian Direct Effect

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Hipotesis	Hubungan	Path Coefficient	t-Statistic	p-Value	Status	Keputusan
H1	X1 → Y	0.326	> 1,96	< 0,05	Signifikan	Diterima
H2	X2 → Y	0.266	> 1,96	< 0,05	Signifikan	Diterima
H5	Z → Y	0.401	> 1,96	< 0,05	Signifikan	Diterima

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Hasil uji bootstrapping menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung antar variabel memiliki nilai t statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p kurang dari 0,05. Ini artinya bahwa MK, KO, dan GK memengaruhi KK.

Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi dan KK organisasi meningkat seiring dengan kualitas kepemimpinan dan KO.

3. Uji Mediasi

Tabel 12. Hasil Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Hubungan	Indirect Effect	t-Statistic	p-Value	Keterangan
H3	X1 → Z → Y	0.219	> 1,96	< 0,05	Mediasi
H4	X2 → Z → Y	0.174	> 1,96	< 0,05	Mediasi

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung memperlihatkan bahwa MK mampu secara signifikan mengubah hubungan antara KO dan GK terhadap KK. Peran mediasi bersifat parsial. Ini berarti bahwa, meskipun variabel independen masih memengaruhi kinerja secara langsung, pengaruh tersebut menjadi lebih kuat karena MK.

Pembahasan

Pengaruh GK terhadap KK

Penelitian ini membuktikan bahwa GK berperan penting dalam meningkatkan KK. Penemuan ini sejalan dengan studi Hidayat dan Anwar (2020), yang menemukan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan motivasi secara efektif cenderung dapat mendorong karyawan bekerja lebih produktif dan mencapai target organisasi dengan lebih baik. Selain itu, Nugroho dan Saputri (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan semangat kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan.

Secara teoritis, temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994), yang menjelaskan bahwa pemimpin yang dapat memberikan visi, arahan, dan contoh akan meningkatkan komitmen dan KK.

Pengaruh KO terhadap KK

Temuan mengkonfirmasi bahwa KO memiliki peran penting dalam meningkatkan KK. Hasil ini didukung oleh Pratama dan Wijaya (2022) yang menemukan bahwa komunikasi yang berjalan efektif mampu memperlancar koordinasi kerja, meminimalkan kesalahan, serta menciptakan hubungan kerja yang lebih baik sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal pada perusahaan sektor jasa. Penelitian serupa juga ditemukan oleh Kurniawan (2023) yang mengatakan bahwa umpan balik dan kejelasan informasi organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja.

Hasil ini mendukung teori KO Shannon dan Weaver (1949) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan mengurangi kesalahan kerja.

Pengaruh GK terhadap KK melalui MK

Hasil analisis memperlihatkan bahwa keberhasilan GK dalam meningkatkan KK tidak terjadi secara langsung, tetapi juga melalui dorongan MK yang dirasakan karyawan. Hasil ini mendukung temuan dari Lestari (2022) yang menemukan bahwa ketika pemimpin mampu memberikan dukungan, arahan, dan perhatian yang baik, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi dalam bekerja. Kondisi tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik. Penelitian serupa juga ditemukan oleh Dumitrache dan Rotaru (2022) yang menemukan bahwa MK yang dihasilkan oleh kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja.

Hasil ini secara teoritis mendukung teori motivasi Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan komponen motivasi yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja tinggi.

Pengaruh KO terhadap KK melalui MK

Analisis menghasilkan MK dipengaruhi secara signifikan oleh KO. Studi Pratama dan Wijaya (2022) menemukan bahwa komunikasi yang terbuka dapat mendorong motivasi dan KK. Studi Hidayat dan Cahyono (2021) juga menemukan bahwa MK memperkuat hubungan antara KO dan kinerja.

Hasil ini mendukung teori perilaku organisasi Robbins dan Judge (2019), yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

Pengaruh MK terhadap KK

Menurut temuan yang diperoleh, MK berdampak positif dan signifikan terhadap KK. Studi Hidayat dan Anwar (2020) dan Siregar dan Hasanah (2020) mendukung bahwa motivasi adalah komponen utama dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Hasil ini secara teoritis mendukung teori Maslow (1943) dan teori Herzberg (1959) yang menjelaskan MK berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas KK.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini menjelaskan kontribusi penelitian ini terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik MSDM.

1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu MSDM, terutama dalam bidang perilaku organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan KK melalui arahan, inspirasi, serta dukungan yang diberikan kepada karyawan dalam bekerja.

Selain itu, temuan ini mendukung teori KO, yang menyatakan bahwa keterbukaan dan kejelasan komunikasi dapat meningkatkan efektivitas koordinasi dan kerja organisasi. Selain itu, temuan ini mendukung teori MK, yang menyatakan bahwa motivasi adalah komponen utama yang mendorong peningkatan kinerja seseorang.

Lebih lanjut, penelitian ini memperlihatkan bahwa MK berfungsi sebagai mediator antara KK, KO, dan GK. Hasil penelitian ini memperkuat model konseptual dalam penelitian MSDM sektor jasa di daerah.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan KK tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan, komunikasi, dan MK. Hasil ini memberi tahu perusahaan sektor jasa betapa pentingnya meningkatkan KK.

Pimpinan perusahaan perlu menerapkan GK yang partisipatif, terbuka dalam berkomunikasi, serta mampu mendorong MK karyawan. Pendekatan tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi MSDM untuk membangun program pelatihan kepemimpinan, sistem komunikasi internal, dan metode untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Untuk terus meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, memberikan umpan balik yang jelas, dan memberikan penghargaan atas kinerja.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian ini harus dipertimbangkan. Pertama, penelitian ini hanya membahas perusahaan jasa di Kota Cirebon. Oleh karena itu, hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke bidang atau wilayah lain.

Kedua, karena metodologi penelitian menggunakan kuesioner sebagai alat utama, data yang dikumpulkan bergantung pada perspektif responden. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan bias subjektivitas dalam pengisian jawaban.

Ketiga, penelitian ini hanya melihat tiga variabel utama: GK, KO, dan MK. Selain itu, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi KK, seperti kompetensi karyawan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan penelitian, beberapa saran dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya. Untuk memberikan tingkat generalisasi yang lebih besar dari temuan penelitian, penelitian harus diperluas untuk mencakup lebih banyak industri atau wilayah yang lebih luas., penelitian lebih lanjut harus menggunakan metode campuran.

Untuk membuat model penelitian yang lebih luas, penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel tambahan seperti kompetensi karyawan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi dan independen. selain itu, penelitian lanjutan dapat menyelidiki bagaimana teknologi digital dan sistem manajemen kinerja kontemporer dapat meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan di sektor jasa yang terus berkembang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa GK dan KO berpengaruh positif dan signifikan terhadap KK di perusahaan sektor jasa di Kota Cirebon. Melalui pengarahan, motivasi, dan contoh yang baik, GK yang efektif dapat meningkatkan kinerja. Selain itu, telah terbukti bahwa KO yang jelas dan transparan berkontribusi pada peningkatan koordinasi kerja dan efisiensi KK. Selain itu, MK berdampak positif dan signifikan pada KK baik secara langsung maupun sebagai mediator. Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa KO, kepemimpinan, dan MK adalah faktor penting yang saling berkaitan dalam meningkatkan KK sektor jasa. Oleh karena itu disarankan bagi perusahaan sektor jasa di Kota Cirebon, disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikasi organisasi yang terbuka, serta meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan dan pengembangan karier. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian ke sektor lain dan menambahkan variabel seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja guna memperkaya hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities. (No Title)*. Badan Pusat Statistik Kota Cirebon. (2024). *Kota Cirebon dalam angka 2024*. BPS Kota Cirebon.
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. (2024). *Produk domestik bruto Indonesia menurut lapangan usaha 2024*. BPS RI.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Craddock, D. (2007). *Engagement and performance: A review of the literature on employee engagement*. Routledge.

- Destianty, A., & Ali, H. (2025). Pengaruh keterlibatan karyawan, budaya perusahaan dan sistem insentif terhadap strategi peningkatan produktivitas perusahaan. *Jurnal Greenation Ilmu Teknik*.
- Dumitrache, M., & Rotaru, C. (2022). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of work motivation. *Journal of Organizational Psychology*, 22(3), 45–60.
- Firmansyah, R., & Dewi, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 112–125.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hidayat, A., & Cahyono, D. (2021). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 45–58.
- Hidayat, R., & Anwar, M. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 123–134.
- Kurniawan, D. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 45–56.
- Lestari, S. (2022). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 9(3), 210–222.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Nugroho, A., & Saputri, I. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(1), 78–90.
- Prasetyo, B., & Wulandari, R. (2022). Metode survei dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 201–213.
- Pratama, Y., & Wijaya, T. (2022). Komunikasi organisasi dan pengaruhnya terhadap motivasi serta kinerja karyawan sektor jasa. *Jurnal Administrasi Bisnis Indonesia*, 13(2), 101–115.
- Putri, A., & Ardiansyah, R. (2022). Pengukuran kinerja karyawan menggunakan skala Likert dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 17(2), 89–101.
- Rahman, F., & Nugroho, S. (2021). Teknik sampling dalam penelitian manajemen dengan populasi terbatas. *Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 33–41.
- Rahmawati, N. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 5(1), 55–67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, M., & Putra, H. (2023). Analisis SEM-PLS dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), 155–168.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Siregar, T., & Hasanah, U. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(3), 77–88.
- Thoha, M. (2016). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. RajaGrafindo Persada.
- Tsvara, R. (2013). Leadership and employee motivation: The mediating role of motivation. *International Journal of Business Research*, 13(2), 89–98.
- Utami, N., & Handoko, B. (2024). Peran data sekunder dalam penelitian manajemen modern. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 13(1), 60–72.

- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (3rd ed.). Routledge.
- Wibowo, A., & Kurniawan, R. (2021). Penggunaan SEM-PLS dalam penelitian perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen Strategi*, 12(2), 140–152.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.