

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Lejel Home Shopping**

Ayu Yustiar  
Edi Siregar

[edisiregarusni@gmail.com](mailto:edisiregarusni@gmail.com)

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Lejel Home Shopping. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dan penilaian dari hasil penelitian ini berdasarkan jawaban responden dengan menggunakan skala likert. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Lejel Home Shopping dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 70 responden. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan Uji Instrumen (Validitas dan Reliabilitas), Uji Normalitas, Uji Koefisien Korelasi, Analisis Deskriptif dan Analisis Path.

Dari hasil uji analisis path yaitu analisis sub struktur 1, telah diperoleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Komunikasi Internal ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y), sedangkan untuk analisis sub struktur 2 telah diperoleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi internal ( $X_2$ ) melalui motivasi (Y) secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Z) pada PT Lejel Home Shopping.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, komunikasi internal, motivasi kerja

## **Pendahuluan**

### **Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan era globalisasi mengharuskan para pengusaha untuk memajukan aktivitas usaha mereka. Berbagai perusahaan dengan skala besar maupun kecil telah berdiri kokoh dan berkembang sukses untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Perusahaan itu sendiri pada dasarnya digunakan sebagai sarana orang-orang untuk berkumpul, bekerjasama secara sistematis dan terencana dalam memanfaatkan sumber daya manusia, sarana-prasarana, dan lain sebagainya yang digunakan untuk mencapai tujuan bersama.

Pada saat ini persaingan online shopping di Indonesia sudah semakin ketat. Untuk memenangkan persaingan ataupun sekedar bertahan dalam persaingan saat ini, perusahaan haruslah mampu memiliki visi dan misi yang kuat demi pencapaian tujuan perusahaan yang seefektif dan seefisien mungkin. Hal ini berdampak pada media yang ada untuk bisa menghasilkan informasi sesuai dengan peristiwa yang terjadi pada sekeliling kita untuk kebutuhan masyarakat saat ini.

Pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan yang sama, yaitu memperoleh keuntungan sebesar-besarnya serta bisa mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan dituntut untuk memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien demi pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan Fenomena pengamatan peneliti, maka ditemukan berbagai permasalahan yang dapat menurunkan kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping. Seperti gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi.

Berdasarkan pengamatan gaya kepemimpinan di PT. Lejel Home Shopping yang dirasakan pemimpin di perusahaan tersebut cenderung bersifat semena-mena dalam mengambil keputusan artinya

keputusan yang dilakukan pemimpin hanya sepihak, kurangnya Koordinasi dalam program kerja, kurang objektif dalam menilai kinerja karyawannya, dan kurangnya ketegasan dalam hal mengambil keputusan. Itu semua berimbas pada kurang maksimalnya kinerja para pekerja. Permasalahan yang dihadapi saat ini, mengharuskan perusahaan untuk mencari solusi yang cepat, tepat, dan akurat. Terutama permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam perusahaan. Karena tidak dapat dipungkiri tenaga kerja merupakan unsur terpenting yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan juga tidak terlepas dari suatu komunikasi, baik komunikasi dengan pimpinan maupun komunikasi dengan sesama rekan kerja. Komunikasi juga sangat diperlukan untuk mengetahui apakah manajemen telah bertindak secara efektif atau tidak. Hambatan dalam komunikasi internal pada karyawan PT. Lejel Home Shopping adalah berupa banyaknya saluran yang harus dilalui, seperti contohnya informasi dari direktur kepada karyawan masih harus melalui beberapa manajer dan beberapa kepala bagian, lalu informasi yang di sampaikan oleh *customer* melalui *call center* untuk *customer service* sering kali berubah sehingga informasi yang di terima menimbulkan masalah untuk *customer service*. Sebab setiap saluran yang ikut menyampaikan informasi tersebut mempunyai kecenderungan untuk merubahnya sesuai dengan kepentingan pribadi. Sesungguhnya komunikasi yang lancar berkaitan sekali untuk peningkatan kinerja masing-masing karyawan.

Faktor lain yang dapat dilihat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah motivasi karena motivasi kerja akan dijadikan acuan atau dorongan bagi karyawannya untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian motivasi yang di lakukan oleh PT. Lejel Home Shopping melalui *family gathering*, memberikan insentif lebih bagi pekerja yang kinerjanya lebih baik. Perilaku-perilaku individu dalam berorganisasi dapat menjadi tolak ukur bagi karyawannya untuk mencapai keberhasilan. Karyawan yang memiliki sikap dan perilaku positif terhadap situasi kerja yang terjadi di lingkungan kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya karyawan yang tidak memiliki sikap dan perilaku negatif akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada PT. Lejel Home Shopping?
2. Apakah komunikasi internal berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada PT. Lejel Home Shopping?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping?
4. Apakah komunikasi internal berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Lejel Home Shopping?
7. Apakah komunikasi internal berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Lejel Home Shopping?

## **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah "*hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya*". (Anwar Prabu, 2017:9)

Menurut pendapat lain, kinerja karyawan adalah "*perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu lazimnya perjam*". (Bambang Ksriyanto dalam Anwar Prabu, 2017:9)

Sedangkan menurut pengertian lain, kinerja merupakan "*suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan*". (Supardi, 2014:45)

Dari beberapa definisi diatas mengenai kinerja, peneliti menyimpulkan bahwasannya kinerja adalah hasil kerja seseorang yang sudah dikerjakan secara legal sesuai dengan tanggung jawab yang berikan kepadanya pada periode waktu tertentu.

## **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam sebuah perusahaan ternyata kinerja pegawai yang satu dengan yang lainnya cenderung tidak sama, selalu ada perbedaan baik dalam kuantitas ataupun kualitas. Menurut Hennry Simamora dalam Anwar

Prabu (2017:14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual  
Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis  
Faktor psikologis terdiri dari persepsi (*attitude*) sikap, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi  
Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur *job desain*.

Menurut A. Dale Timple dalam Anwar Prabu (2017:15) bahwasannya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari:

- a. Faktor Internal (*dispositional*)  
Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya, kinerja seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kamampuannya.
- b. Faktor Eksternal  
Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja.

### **Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Edy Sutrisno (2016:213) adalah:

*kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak di senangiannya.*

Menurut pengertian lain, gaya kepemimpinan adalah “suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan”. (Bass dan Stogdill dalam Edy Sutrisno, 2016:214)

Sedangkan menurut Anoraga dalam Edy Sutrisno (2016:214) bahwa gaya kepemimpinan ialah: *kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.*

- 1) Bawahan diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran, pertimbangan dan pendapat
- 2) Kritik dan pujian atau penghargaan diberikan secara seimbang
- 3) Pemimpin mengharapkan kesetiaan bawahan secara wajar
- 4) Pemimpin memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- 5) Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan menghargai
- 6) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan

### **Komunikasi Internal**

Komunikasi internal adalah suatu proses komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Komunikasi vertikal terdiri atas downward (komunikasi dari atasan kepada bawahan) dan upward (komunikasi dari bawahan kepada atasan) secara timbal balik

Menurut Andrew E. Sikula dalam Anwar Prabu (2016:145), mengemukakan bahawa *“communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding from one person, place, or thing to another person, place, or thing”*.

Maksud dari pengertian di atas bahwa komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain.

Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu (2016:145), mengemukakan bahawa *“communication is the transfer of information and understanding from one person to another person”*.

Maksud dari pengertian di atas bahwa Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka komunikasi dapat di artikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Komunikasi internal adalah “proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan”. (Muhyadi dalam Wisudawati, 2015:6)

Menurut pengertian lain tentang komunikasi internal menyatakan bahwa “komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi dengan kata lain penerima pesan dalam komunikasi internal adalah orang-orang dalam organisasi. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. (Muhammad dalam Chairunnisah, 2013:3).

### Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan. ... Ada yang mengartikan motivasi sebagai sebuah alasan, dan ada juga yang mengartikan motivasi sama dengan semangat.

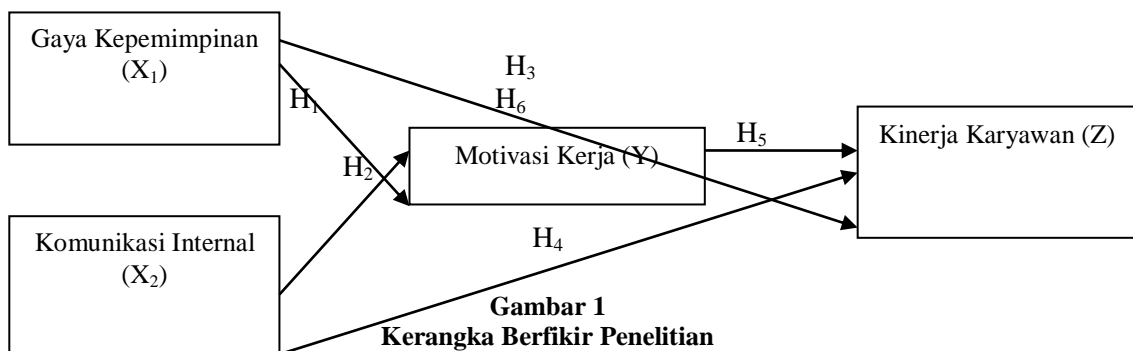
Menurut Fillmore H. Stanford dalam Anwar Prabu (2013:93) bahwa “*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”. Maksud dari pengertian di atas bahwa Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Menurut Abraham Spering dalam Anwar Prabu (2013:93) bahwa “*a motive is defined is a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. Maksud dari pengertian di atas bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan di akhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motivasi.

Menurut William J. Stanton dalam Anwar Prabu (2013:93) bahwa “*a motive is a astimulated need which a goal-oriented indivual seeks to satisfy*”. Maksud dari pengertian di atas bahwa motivasi adalah kebutuhan yang distimulus yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi menurut Rivai (2013:457) :“serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi juga memiliki beberapa indikator, yaitu kompensasi, promosi dan lingkungan.”

### Kerangka Berfikir Penelitian



**Gambar 1**  
**Kerangka Berfikir Penelitian**  
Sumber : Diolah oleh penulis

### Path Analysis

(Path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur menggunakan diagram jalur untuk mempresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut. Diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Pengaruh- pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut koefisien jalur, di mana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural.

Langkah pertama dalam analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya

proporsional ke dalam bentuk diagram. Diagram yang digunakan dalam analisis jalur disebut diagram jalur (Path Diagram) dan bentuknya ditentukan oleh preposisi teoritik yang berasal dari kerangka berpikir tertentu. Untuk menyederhanakan lambang, hanya digunakan dua lambang saja yaitu X dan  $\mathcal{E}$  yang selanjutnya dinyatakan dengan  $(X_1, X_2, \dots, X_n, \dots, \mathcal{E})$  terdiri dari variabel eksogen (exogenous variable) yang merupakan variabel penyebab dan variabel endogen (endogenous variable) sebagai variabel akibat. Sedangkan faktor-faktor lain yang merupakan variabel yang tidak sengaja diukur disebut implisit variabel (implicit variable) dilambangkan dengan yang dibedakan oleh yang selanjutnya disebut variabel galat (Retherford dalam Ghozali, 2008: 221).

### 1. Manfaat Path Analysis

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2014:2) manfaat model *path analysis* adalah sebagai berikut:

- Penjelasan (explanation) terhadap fenomena yang dipelajari atau permasalahan yang diteliti.
- Prediksi nilai variabel terikat (Y) berdasarkan nilai variabel bebas (X) dan prediksi dengan *path analysis* ini bersifat kualitatif.
- Faktor determinan yaitu penentuan variabel bebas (X) mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (Y), juga dapat digunakan untuk menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- Pengujian model, menggunakan theory trimming, baik untuk uji reliabilitas (uji keajengan) konsep yang sudah ada ataupun uji pengembangan konsep baru.

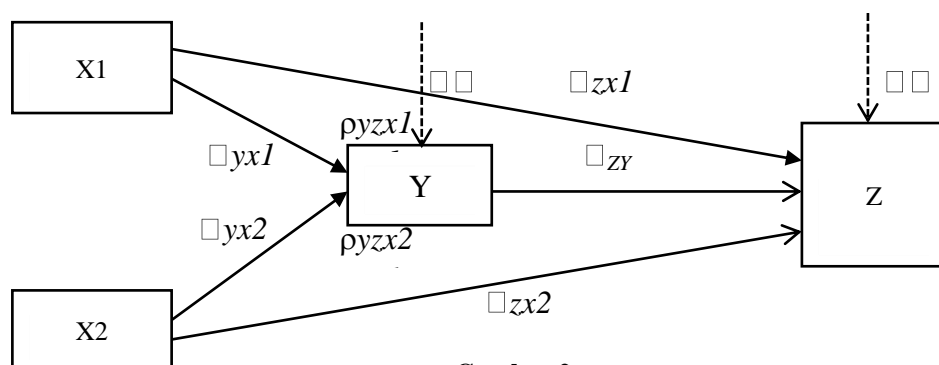
### 2. Asumsi Path Analysis

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2014:2), asumsi yang mendasari Path Analysis sebagai berikut:

- Pada model Path Analysis, hubungan antara variabel adalah bersifat linear, adaptif dan bersifat moral.
- Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausal yang terbalik.
- Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan rasio.
- Menggunakan sampel probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.
- Observed variable diukur tanpa kesalahan (instrument pengukur valid dan reliable) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.
- Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang diteliti.

### 3. Model dan Persamaan Struktural Path Analysis

Model structural yaitu bila setiap variabel endogen (Y) secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel eksogen (X). Diagram jalur berikut menunjukkan struktur hubungan kausal.



**Gambar 2**

**Diagram Jalur Hubungan Kausal  $X_1, X_2$  dan Y ke Z**

Persamaan structural untuk diagram jalur yaitu:

$$Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \varepsilon_1$$

$$Z = \rho_{ZX_1}X_1 + \rho_{ZX_2}X_2 + \rho_{YZX_1}X_1 + \rho_{YZX_2}X_2 + \rho_{ZY}Y + \varepsilon_2$$

Keterangan :

- koefisiensi jalur (path coefficient), yang menunjukkan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- faktor residual, yang menunjukkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti atau kekeliruan pengukuran variabel.

#### 4. Langkah – Langkah Pengujian *Path Analysis*

##### Desain Penelitian

Penelitian yang akan di gunakan menggunakan penelitian kausal komparatif, untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel bebas (*independen variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) yaitu pengaruh. Menurut Jusuf Soewadji (2012 : 25) kausal komparatif (causal comparatif) adalah suatu metode yang mencoba untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat. Serta pengolahan data dalam penelitian ini penulis menggunakan *software* SPSS (*statistical Product and Service Solution*) versi 24.

##### Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang mempunyai kesamaan karakteristik tertentu. Menurut Morissan (2012:19) populasi adalah sebagai suatu kumpulan subjek, variabel, konsep, atau fenomena. Kita dapat meneliti setiap anggota populasi untuk mengetahui sifat populasi yang bersangkutan. Maka dari itu populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan di PT *Lejel Home Shopping* Jakarta selatan yang berjumlah 218 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Probability sampling*.

##### Sampel

Peneliti menggunakan teknik sampling dalam penentuan sampel, sedangkan untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, peneliti menggunakan metode *Probability Sampling*. Menurut Sugiyono (2013) *Probability Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Adapun pengambilan sampel dalam penelitian ini dihitung berdasarkan rumus Slovin dalam menentukan sampel untuk responden adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

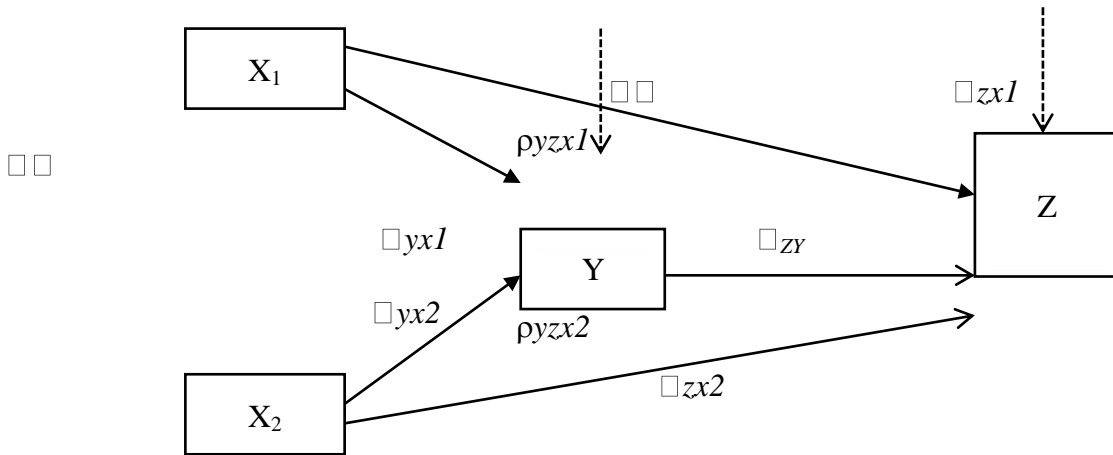
- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- E = Error yang ditolerir, 10% (0,1)

$$n = \frac{218}{1 + 218(0,1)^2}$$

$$n = \frac{218}{1 + 2,18}$$

$$n = 68,55$$

Untuk memudahkan penelitian, maka sampel tersebut dibulatkan menjadi 70 sampel responden.



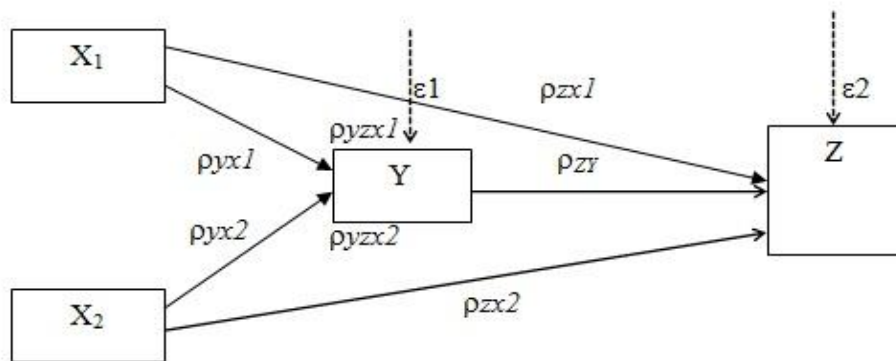
**Gambar 3**  
**Diagram Jalur Hubungan Kausal X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y ke Z**

**Analisis Jalur**

Analisis jalur (*path analysis*) pada penelitian ini akan dibagi menjadi 2 sub-struktur, yaitu sub-struktur 1 dan sub-struktur 2. Analisis ini juga akan menggunakan uji secara individual atau parsial dan juga secara keseluruhan atau simultan. Berikut persamaan yang akan digunakan dalam analisis jalur:

**Sub-struktur 1 :** Variabel Motivasi (Y) =  $\rho_{yX_1} X_1 + \rho_{yX_2} X_2 + \rho_y \epsilon_1$

**Sub-struktur 2 :** Variabel Kinerja Karyawan (Z) =  $\rho_{zX_1} X_1 + \rho_{zX_2} X_2 + \rho_{zY} Y + \rho_z \epsilon_2$



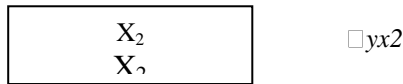
**Gambar 4**  
**Desain Penelitian X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y dan Z**

**Analisis Jalur Sub-struktur 1**

Analisis jalur antara variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), variabel komunikasi internal (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi (Y) akan dijelaskan pada sebuah model gambar yang disebut dengan sub-struktur 1.







**Gambar 5**  
**Sub – Struktur I**

Pada bagian ini analisis data akan dibagi menjadi dua, Pertama, adalah melihat pengaruh data secara simultan (gabungan atau keseluruhan) dan yang kedua adalah melihat pengaruh secara parsial (Individual). Untuk mengetahui hubungan antara variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel komunikasi internal ( $X_2$ ) terhadap variabel motivasi ( $Y$ ) akan dibantu dengan menggunakan program SPSS 24. Kemudian akan muncul *output* yang menggambarkan tentang hubungan tersebut. Hasil *output* sub-struktur1 adalah sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Tabel model summary sub-struktur I**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.439 <sup>a</sup>	.193	.169	5.480

a. Predictors: (Constant), K\_INTERNAL, G\_KEPEMIMPINAN

Terdapat pada tabel model summary pada sub struktur 1 diatas adalah R Square sebesar 0.193 dan Adjusted R Square sebesar 0.169.

**Tabel 2**  
**Koefesien Sub – Struktur 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	-1.746	13.611		-.128	.898
G_KEPEMIMPINAN	.427	.205	.236	2.085	.041
K_INTERNAL	.841	.220	.434	3.829	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI KERJA

Persamaan Regresi Sub Struktur 1:  $Y = -0,427X_1 + 0,841X_2 + -1,746\epsilon$

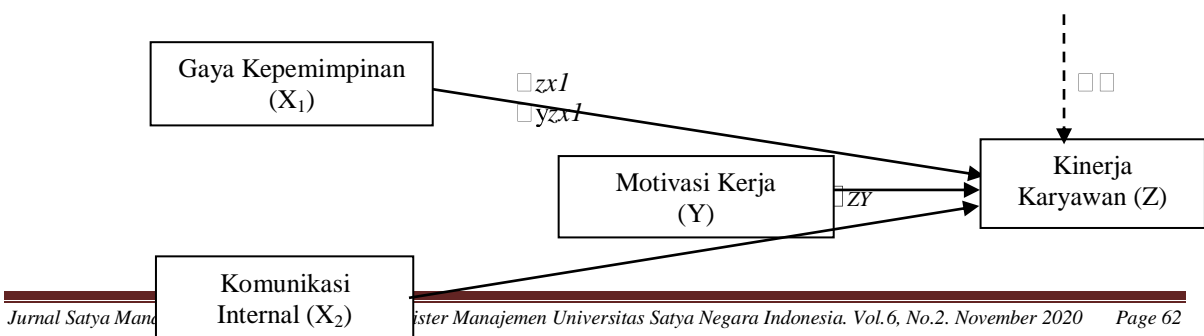
Didapat pula persamaan untuk sub-struktur 1 sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_{y\epsilon} \epsilon$$

$$Y = 0,236X_1 + 0,434X_2 + 0,898 \epsilon \text{ dengan } R^2 = 0,193 = 19,3\%$$

### Pengujian Sub-Struktur 2

Setelah sebelumnya melakukan pengujian sub-struktur1, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian sub-struktur 2. Pengujian sub-struktur 2 ini terdiri dari gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), komunikasi internal ( $X_2$ ), motivasi ( $Y$ ), dan kinerja karyawan ( $Z$ ). Sub-struktur 2 dapat digambarkan dalam bentuk kerangka seperti pada gambar di bawah berikut ini :





□yzx2

□zx2

**Gambar 6**  
**Sub-Struktur 2**

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Model Summary Sub – Struktur 2**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 <sup>a</sup>	.410	.383	2.178

Predictors: (Constant), MOTIVASI\_KERJA, G\_KEPEMIMPINAN, K\_INTERNAL

Sumber : Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Terdapat pada tabel Model Summary pada sub struktur 2 diatas adalah R Square sebesar 0,410 dan Adjusted R Square sebesar 0,383.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Koefisien Sub – Struktur 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	11.028	5.409		2.039	.045
G_KEPEMIMPINAN	.086	.084	.103	1.019	.312
KOMUNIKASI	.160	.096	.179	1.662	.101
MOTIVASI KERJA	.248	.049	.539	5.118	.000

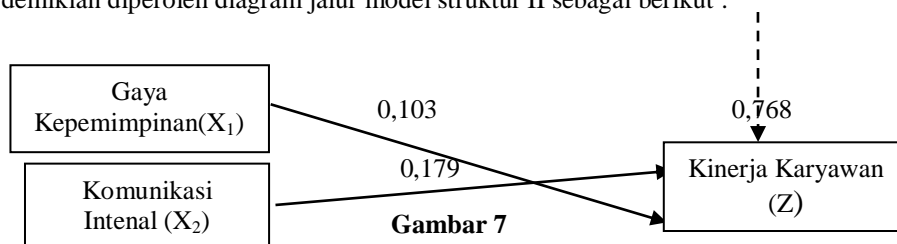
a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data Output SPSS

Persamaan Regresi Sub Struktur 1 :  $Y = 0,086x_1 + 0,160x_2 + 0,248y + 11,028\epsilon_1$

Koefisien Jalur Model II : Berdasarkan Output Regresi Model II pada bagian *table Coefecient*, diketahui bahwa nilai signifikasi dari ketiga variabel yaitu,  $X_1$  0,312 dan  $X_2 = 0,101$  lebih besar dari 0,05 sedangkan  $Y$  0,000 lebih kecil dari 0,05. hasil ini memberi kesimpulan bahwa Regresi Model II, yakni  $X_2$  dan  $X_1$  tidak berpengaruh signifikan terhadap  $Z$  sedangkan  $Y$  berpengaruh signifikan terhadap  $Z$ . Besarnya niali  $R^2$  atau R square terdapat pada table Model Summary adalah sebesar 0,410 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Y$  terhadap  $Z$  adalah 41% sementara sisanya 59% merupakan kontribusi dari variabel – variabel lain yang tidak di teliti. Sementara untuk nilai  $e^2 = \sqrt{(1-0,410)} = 0,768$ .

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II sebagai berikut :

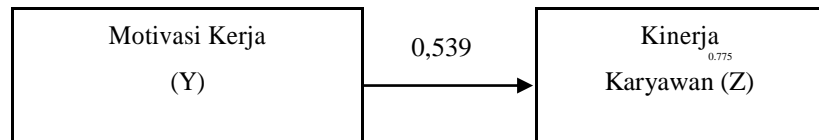


**Gambar 7**

**Hasil Uji Jalur Sub-Struktur 2  $X_1$   $X_2$   $Z$**

**Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018**

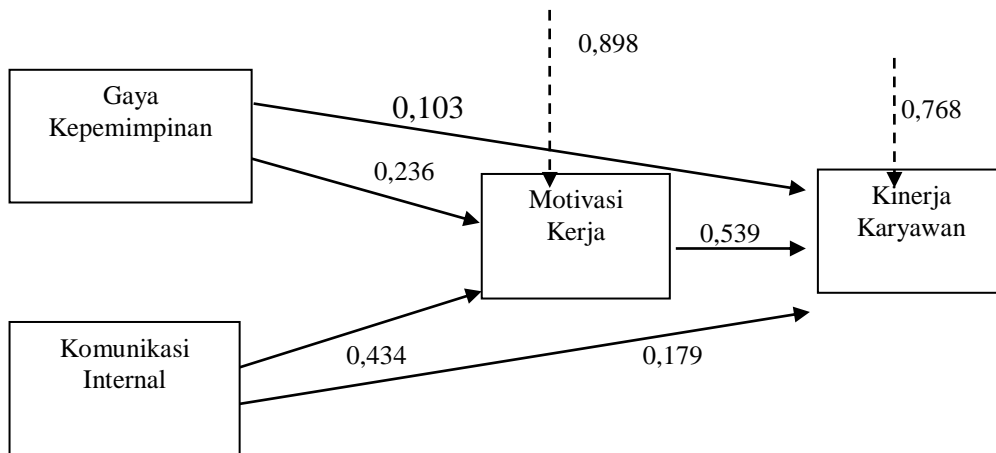
Pada hasil Uji Sub struktur 2 antara Variabel Y dan Z Menghasilkan nilai 0,539 yang berarti Y berpengaruh Signifikan terhadap Z. Berikut diagram nya :



**Gambar 8**  
**Hasil Uji Sub Struktur 2 Y dengan Z**  
**Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018**

Didapat pula persamaan untuk sub-struktur 2 sebagai berikut:  
 $Z = \rho_{zx1} x_1 + \rho_{zx2} x_2 + \rho_{zy} y + \rho_z \epsilon_2$   
 $Z = 0,103 x_1 + 0,179 x_2 + 0,768 y + 0,539 \epsilon_2$  Dengan  $R^2 = 0,410$ .

Dari hasil Uji Struktur I dan Struktur 2 maka diperoleh diagram struktur baru yaitu sebagai berikut :



**Gambar 9**  
**Besar Pengaruh Antar Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y, Z**  
**Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018**

## Pembahasan

### Hasil dari Uji – Uji Struktur 1 dan Struktur 2

- Hasil pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y yaitu diperoleh nilai signifikansi X<sub>1</sub> sebesar 0,041 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan X<sub>1</sub> terhadap Y.
- Hasil pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y yaitu diperoleh nilai signifikansi X<sub>2</sub> sebesar 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan X<sub>2</sub> terhadap Y.

- c. Hasil pengaruh  $X_1$  terhadap Z yaitu diperoleh nilai signifikansi  $X_1$  sebesar  $0,312 > 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan  $X_1$  terhadap Z.
- d. Hasil pengaruh  $X_2$  terhadap Z yaitu diperoleh nilai signifikansi  $X_2$  sebesar  $0,101 > 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan  $X_1$  terhadap Z.
- e. Hasil pengaruh Y terhadap Z yaitu diperoleh nilai signifikansi Y sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan Y terhadap Z.
- f. Hasil pengaruh  $X_1$  melalui Y terhadap Z = diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X_1$  terhadap Z sebesar 0,103. Sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta  $X_1$  terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu  $0,236 \times 0,539 = 0,127$ . Maka pengaruh total yang diberikan  $X_1$  terhadap Z adalah pengaruh langsung di tambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,103 + 0,127 = 0,230$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,103 dan berpengaruh tidak langsung 0,127 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_1$  melalui Y mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.
- g. Hasil pengaruh  $X_2$  melalui Y terhadap Z = diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X_2$  terhadap Z sebesar 0,179. Sedangkan pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta  $X_2$  terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu  $0,434 \times 0,539 = 0,233$ . Maka pengaruh total yang diberikan  $X_2$  terhadap Z adalah pengaruh langsung di tambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,179 + 0,233 = 0,412$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,179 dan berpengaruh tidak langsung 0,233 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung  $X_2$  melalui Y mempunyai pengaruh signifikan terhadap Z.

## Kesimpulan

Melalui hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa analisis melalui model jalur ini mampu menjelaskan hubungan, karena antar variabel memiliki hubungan dan juga pengaruh yang signifikan pada aktivitas akhir yang ingin dicapai. Secara lebih rinci, kesimpulan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Lejel Home Shopping.
2. Komunikasi Internal berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Lejel Home Shopping.
3. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping.
4. Komunikasi Internal tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping.
5. Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping.
6. Gaya Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. Lejel Home Shopping.
7. Komunikasi Internal secara tidak langsung berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. Lejel Home Shopping.

## Saran

1. Bagi Perusahaan

Dari penelitian diatas variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, dilihat dari analisis korelasi hubungan antara motivasi kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) 0,619 yaitu sifat hubungannya kuat dan searah, dan variabel yang tidak mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dan komunikasi internal, dilihat dari analisis korelasi gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Komunikasi internal (Z) 0,128 yaitu sifat hubungannya sangat rendah dan searah. Dan komunikasi internal ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan (Z) 0,127 yaitu sifat hubungannya sangat rendah dan searah. Gaya kepemimpinan dan komunikasi internal pada PT. Lejel Home Shopping, perlu ditingkatkan kembali karena masih banyak yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi internal dalam perusahaan masih kurang baik yang mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Dikarenakan masih banyak karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang dibuat oleh perusahaan dan masih banyak karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu perusahaan perlu memperbaiki dalam hal gaya kepemimpinan seperti pemimpin tidak boleh bertindak sesuai kehendaknya sendiri

tetapi harus memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan pendapatnya sehingga situasi tersebut akan menciptakan situasi hubungan yang serasi antara pimpinan dengan karyawannya, dan dalam hal komunikasi internal pada PT Lejel Home Shopping harus lebih dipererat lagi baik antara pimpinan dengan karyawan ataupun komunikasi sesama karyawannya agar lebih tercipta situasi yang kondusif saat bekerja.

## 2. Bagi Peneliti

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebanyak 3 variabel antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain untuk mengetahui faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## 3. Bagi Pekerja

Melihat dari hasil penelitian yang didapatkan disarankan bagi pegawai untuk dapat memperbaiki komunikasi internal dalam perusahaan baik dengan atasan maupun dengan sesama karyawan.

## Daftar Pustaka

Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Redaksi Refika, Bandung.

Edy sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Preada Media Group, Jakarta.

Hasibuan Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Kadir. 2015. *Statistika Terapan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Lijan P Sinambela. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Priyatno Duwi. 2014. *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Andi Offset, Yogyakarta.

Siregar Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif SPSS*. Prenada Media Group, Jakarta.

Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Sugiono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

### Jurnal

Dudung Juhana. 2013. *Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada biro administrasi pembangunan sekretariat daerah provinsi jawa barat*.

Yanti Komala Sari. 2014. *Pengaruh kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Patra Komala Di Dumai*.

Agus Dedi Irawan. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karanganyar*.