



JKBM
(JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)

ISSN 2407-2648 (Print) 2407-263X (Online), DOI 10.31289/jkbm.v7i2.4841

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman>

Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Mediasi Komunikasi
Leadership and Job Satisfaction: Mediation of Communication

I Nengah Aristana^{1,*}, Ni Made Ernila Junipisa², Made Christin Dwitrayani²

¹Prodi Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Sosial Humaniora, Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia

²Prodi Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Sosial Humaniora, Universitas Triatma Mulya, Bali, Indonesia

*Correspondent Email: nengah.aristana@triatmamulya.ac.id

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi dan kepuasan kerja, serta untuk mengukur peran komunikasi sebagai variabel pemediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada usaha villa di Bali. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada usaha Villa di Bali. Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan kuesioner dengan metode *accidental sampling* yang melibatkan 109 karyawan pada usaha villa di Bali sebagai responden. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan peran variabel pemediasi penelitian ini menganalisis data menggunakan pendekatan *path analysis* dengan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 21. Sedangkan untuk mengukur peran variabel pemediasi menggunakan metode *variance accounted for* (VAF). Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi dan kepuasan kerja, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komunikasi terbukti sebagai pemediasi parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada usaha villa di Bali.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komunikasi, Kepuasan Kerja.

Abstract

This study aims to see and analysis the influence of leadership on and job satisfaction, as well as to measure the role of communication as a mediating variable for the influence of leadership on job satisfaction in a villa business in Bali. The population of this research is all employees who work in the villa business in Bali. This study collected data using a questionnaire with accidental sampling method involving 109 employees at a villa business in Bali as respondents. To determine the effect of the independent variable on the dependent variable and the role of the mediating variable, this study analyzed the data using a path analysis approach with the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21 program. Meanwhile, to measure the role of the mediating variable using the variance accounted for (VAF) method. The results of this study indicate that leadership has a positive and significant effect on communication and job satisfaction, communication has a positive and significant effect on job satisfaction and communication is proven to be a partial mediator of the influence of leadership on employee job satisfaction in the villa business in Bali.

Keywords: Leadership, Communication, Job Satisfaction.

How to Cite: Aristana, I.N., Junipisa, N.M.E. & Dwitrayani., M.C. (2021). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Mediasi Komunikasi. JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen). 7 (2): 167-178

PENDAHULUAN

Industri pariwisata mengalami *metamorphose* dalam beberapa tahun terakhir, menyebabkan munculnya berbagai usaha sebagai penunjang eksistensinya (Astuti *et al.*, 2018). Salah satu usaha yang berkembang saat ini adalah Villa. Pengelolaan villa membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga pelayanan dapat diberikan secara maksimal. Berbagai cara dilakukan untuk mempertahankan SDM yang memiliki kompetensi, termasuk dengan memperhatikan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja dipersepsikan sebagai perasaan individu yang timbul dalam melakukan pekerjaan mereka (Rahman *et al.*, 2020: Chen dan Wang, 2019). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda dan sangat ditentukan dari perasaan sehingga memberikan dampak yang berbeda (Han *et al.*, 2011). Sehingga sangat penting untuk mendorong kepuasan kerja karyawan untuk terutama dalam konteks perusahaan (Stamolampros *et al.*, 2019). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan kerja antara lain gaji, lingkungan kerja, beban kerja, hubungan promosi jabatan, penghargaan, komunikasi, dan kepemimpinan (Sudiarditha *et al.*, 2017: Gunlu *et al.*, 2010).

Studi tentang kepuasan kerja telah banyak dikembangkan, Liu *et al.* (2010) secara tradisional kepuasan kerja dibangun melalui kesejahteraan karyawan. Namun, penelitian ini menggunakan pendekatan afektif yang mengukur kepuasan kerja dari ranah sikap dan nilai. Ahli organisasi menyebutkan bahwa segala jenis interaksi di lingkungan kerja dapat menjadi penyebab kepuasan kerja (Mufti *et al.*, 2020). Dukungan pemimpin sangat dibutuhkan dalam membentuk interaksi dalam

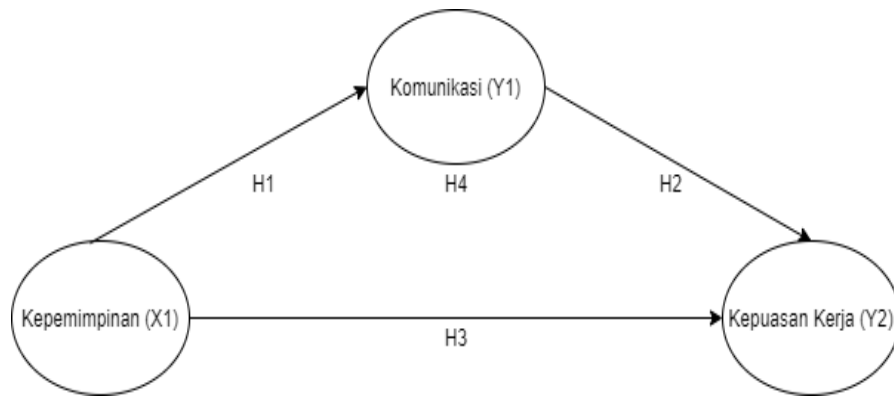
organisasi (Boamah *et al.*, 2018: Eşitti dan Kasap, 2020). Peran pemimpin dalam menjaga kepuasan kerja telah banyak dibuktikan pada temuan-temuan terdahulu (Boamah *et al.*, 2018: Liu *et al.*, 2020: Cheung dan Wong, 2011: Mufti *et al.*, 2020). Pengelolaan usaha villa biasanya sering menimbulkan permasalahan *missunderstanding* saat bekerja, ini disebabkan intensitas operasional yang tinggi, dan karyawan memiliki kecenderungan *multitasking*. Sehingga pemimpin dalam mengelola pekerjaan diharapkan dapat mengendalikan dan menjaga emosi di tengah tekanan kerja yang tinggi.

Selain kepemimpinan, komunikasi juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Roberts dan David (2020) komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan rekan kerja, baik komunikasi secara interpersonal dan penghargaan terhadap masukan. Ini akan menyebabkan setiap karyawan akan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam tim. Pemasalahan komunikasi yang sering terjadi dalam pengelolaan villa seperti kurangnya komunikasi dari elemen-elemen baik secara *vertical* maupun *horizontal*. Kesalahan dan kurang efektifan komunikasi sering menyebabkan perbedaan persepsi dalam pengerjaan tugas. Seperti permasalahan komunikasi yang sering timbul yaitu kesalahan pencatatan dan pelaporan. Hal ini dapat menimbulkan kesenjangan hubungan antar karyawan, sehingga secara tidak langsung dapat mengurangi kepuasan kerja. Sutanto (2017) pemanfaatan komunikasi secara kreatif dan ekstensif dapat menjadi strategi kompetitif bagi perusahaan. Komunikasi dapat menjadi alat manajemen yang penting, karena melalui melalui komunikasi seperti dialog dan diskusi terbuka dapat

menjadi suatu kesepakatan terkait dengan target yang akan dicapai (Stamolampros *et al.*, 2019). Selain itu, melalui komunikasi yang dilakukan antar karyawan secara tidak langsung dapat mendorong kegiatan berbagi pengetahuan (Husted *et al.*, 2012).

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi terkait dengan kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh kepemimpinan dan komunikasi. Sehingga rumusan masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: apakah kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan,

serta apakah komunikasi berperan sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada usaha Villa di Bali. Dengan rumusan masalah ini, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengukur, menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja, serta peran komunikasi sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada usaha villa di Bali. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka, kerangka konsep penelitian dapat dilihat pada Gambar 1, berikut ini:



Gambar 1 Kerangka Konsep Penelitian

Dari kerangka konsep yang dibangun berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian sehingga hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Berbagai penyelidikan yang dilakukan terkait pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi. Boies dan Fiset (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi pola komunikasi intra-group. Keterlibatan pemimpin sangat efektif dalam mendorong komunikasi di mana dapat mendorong reflektivitas tata kelola (Brown, 2020). Teori *e-leadership* dengan mengekspos praktik dari hubungan kehidupan nyata, dan memberikan kontribusi pada praktik komu-

nikasi nonverbal (Darics, 2020). Ruben dan Gigliotti (2016) menjelaskan komunikasi dikatakan lebih dari sekedar strategi kepemimpinan melainkan dianggap sebagai cara memahami yang difokuskan pada proses pengaruh sosial. Peningkatan peluang dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan kepemimpinan dengan komunikasi yang efektif (Ruben & Gigliotti, 2017). Seiring meningkatnya kepemimpinan diri yang dimiliki akan meningkatkan komunikasi dan berdampak pada prestasi kerja (Yu & Ko, 2017). Dari hasil penelitian terdahulu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komunikasi pada usaha villa di Bali

De Nobile (2017): Smith *et al.* (2018) menemukan bahwa komunikasi mampu meningkatkan dan memelihara kepuasan kerja karyawan. Vermeir *et al.* (2018) intervensi manajemen sangat dibutuhkan untuk meningkatkan komunikasi yang efisien dan akhirnya kepuasan kerja serta memastikan keselamatan pasien. Temuan juga menemukan seluruh dimensi kepuasan komunikasi cukup terkait dengan kepuasan kerja (Vermeir *et al.*, 2018). Brohi *et al.* (2018) interaksi keadilan yang dipersepsikan meningkatkan kualitas komunikasi dan memiliki keterkaitan dengan kepuasan karyawan. Gaya komunikasi *ekstravert* seperti keterbukaan, keramahan, dan kesadaran memiliki berkorelasi positif dengan kepuasan kerja sebuah tim (De Vries *et al.*, 2006: Smith *et al.*, 2015). kepuasan kerja tertinggi berhubungan dengan peringkat kesepakatan komunikasi (Erben *et al.*, 2019). Item dari kepuasan komunikasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang berbeda setiap individu dalam sebuah kelompok (Gregson, 1990).

Hipotesis 2: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada usaha villa di Bali

Peranan pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah penting termasuk dalam meningkatkan kepuasan kerja. Brohi *et al.* (2018) mengukur pengaruh kepemimpinan di tingkat supervisor, hasilnya membuktikan bahwa dukungan supervisor meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kemampuan komunikasi seorang pemimpin akan menunjukkan tinggi rendahnya kepuasan kerja (Erben *et al.*, 2019). Labrague *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa karyawan yang bekerja dengan pemimpin *transformational* dilaporkan memiliki kepuasan

kerja yang lebih tinggi dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perkerjaannya.

Dimensi kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh yang berbeda dengan kepuasan kerja, karena kepemimpinan ini mengasumsikan bawahannya belum dewasa sehingga perlu untuk dituntun, dan yang paling mendorong kepuasan kerja adalah kepemimpinan moral (Shi *et al.*, 2020). Selain itu kepemimpinan yang melayani juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Aboramadan *et al.*, 2020). Selain itu, dimensi dan gaya kepemimpinan *transformational* memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja individu dan tim, baik secara kepuasan kerja instrinsik dan ekstrinsik (Braun *et al.*, 2013: Khan *et al.*, 2020: Mickson *et al.*, 2020: Top *et al.*, 2015). Meski demikian, manajemen dengan partisipasi tidak selalu dikaitkan dengan gaya kepemimpinan, sehingga pemimpin organisasi harus tetap dilatih dan dibimbing untuk menemukan gaya kepemimpinan yang sesuai (Mosadeghrad dan Ferdosi, 2013: Song *et al.*, 2020). Wong *et al.* (2020) kepemimpinan autentik secara signifikan mampu memprediksi kepuasan kerja karyawan. Sehingga hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada usaha villa di Bali

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan persepsi terhadap pekerjaan. Peran komunikasi menjadi sangat penting dalam memediasi pemimpin dengan karyawan khususnya terkait dengan kepuasan kerja. Carrière dan Bourque (2009) membuktikan bahwa komunikasi berperan penting dalam memediasi kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Komunikasi juga terbukti sebagai pemediasi penuh

(*fully mediation*) hubungan *e-leadership* dengan kepuasan kerja di sekolah (Ibrahim, 2014). Richmond *et al.* (1980) organisasi yang terpusat pada pimpinan berdampak negatif dengan kepuasan kerja, namun dampak ini dapat didukung dengan *management communication style* sehingga mampu menghasilkan kepuasan kerja (Michael, 2011). Hasil ini semakin diperkuat dengan temuan (Madlock, 2017) dimana kompetensi komunikasi sebagai *predictor* kuat dari kepuasan dan mampu sebagai pemediasi hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Sehingga hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 4: Komunikasi sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada usaha villa di Bali

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengukur dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi komunikasi. Populasi penelitian ini seluruh karyawan usaha Villa di Bali yang berjumlah yang berjumlah 12.364. Alat pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibuat dengan *google form* dan selanjutnya didistribusikan dengan metode *accidental sampling*. Dengan metode ini jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan sebanyak 125, namun ditemukan data yang tidak lengkap sebanyak 16 kuesioner sehingga jumlah yang bisa digunakan sebanyak 109 kuesioner.

Pengumpulan data penelitian ini dibagi menjadi dua sesi, sesi pertama kuesioner yang digunakan sebagai instrumen disebar terlebih dahulu sebanyak 30 penelitian terlebih dahulu

diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas instrumen menggunakan *pearson product moment*. Berdasarkan uji validitas dapat diketahui bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (r) setiap item pertanyaan/pernyataan memiliki nilai lebih tinggi dari 0,3 ($r > 0,3$). Sedangkan untuk uji reliabiliti dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*. Dari hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen dapat dikatakan handal karena memiliki skor *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$) (Sintaasih *et al.*, 2019). Sesi kedua, setelah seluruh *instrument* dinyatakan valid dan reliabel, maka akan dilanjutkan penyebaran kepada seluruh responden. Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, adapun teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) menggunakan aplikasi SPSS 23. Untuk menguji tingkat signifikansi peran mediasi menggunakan uji *Variance Accounted For* (VAF).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan, diketahui responden mayoritas adalah laki-laki (56%), usia kurang atau sama dengan 20 tahun (45,9%), tingkat pendidikan Diploma (57%), dan masa kerja 1 sampai dengan 5 tahun (90,8%). Ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Villa adalah mereka yang baru lulus dari sekolah pariwisata maupun balai latihan kerja.

Dari analisis data menggunakan SPSS maka, model persamaan *structural* ditampilkan pada Tabel 1, 2 dan 3.

Tabel 1 Rekapitulasi Analisis Regresi Sederhana

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,878	2,267		3,917	0,000
Kepemimpinan	0,805	0,084	0,679	9,577	0,000

Notes: R² = 0,462; F = 91,718; Sig. = 0,000; dependent variable: Komunikasi
 Sumber: Analisis Data Primer, Tahun 2020

Tabel 2 Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,451	1,529		-2,257	0,144
Kepemimpinan	0,541	0,072	0,624	7,483	0,000
Komunikasi	0,149	0,061	0,204	2,450	0,016

Notes: R² = 0,604; F = 80,713; Sig. = 0,000; dependent variable: Kepuasan Kerja
 Sumber: Analisis Data Primer, Tahun 2020

Tabel 3 Rekapitulasi Analisis Regresi Tanpa Memasukkan Variabel Komunikasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,125	1,463		-1,452	0,149
Kepemimpinan	0,661	0,054	0,762	12,185	0,000

Notes: R² = 0,581; F = 148,477; Sig. = 0,000; dependent variable: Kepuasan Kerja
 Sumber: Analisis Data Primer, Tahun 2020

Hasil Goodness of Fit Model Test

Pengujian *goodness of fit model test*, merupakan pengujian kesesuaian model terhadap kriteria *goodness of fit*. Dalam analisis jalur uji *goodness of fit* dilihat dari koefisien determinasi total (R²_M) yang dapat dihitung berdasarkan skor R² variabel terikat. Berdasarkan hasil analisis jalur yang ditampilkan pada tabel 1 dan 2, dapat dilihat bahwa nilai R² dari variabel komunikasi adalah 0,122 dan 0,373 untuk variabel kepuasan kerja.

Pengujian *goodness of fit* menggunakan formulasi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_M &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,462) (1 - 0,) \\
 &= 1 - (0,538) (0,396) \\
 &= 1 - 0,213048 \\
 R^2_M &= 0,786952 \text{ atau } 78,7 \text{ persen}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan dapat diketahui nilai koefisien determinasi sebesar 78,7 persen. Hasil ini pada dasarnya memberikan gambaran pada kita seberapa mampu menjelaskan model dan berapa besar kontribusi kepemimpinan dan komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pada Usaha Villa di Bali. Hair *et al.* (2013) menjelaskan bahwa R² > 0,75 atau 75 persen berarti model tersebut kuat secara substansial. Oleh karena, model ini dapat direkomendasikan dan mendapat perhatian yang nantinya diharapkan dapat bermanfaat untuk mengembangkan kepuasan kerja pada usaha Villa di Bali.

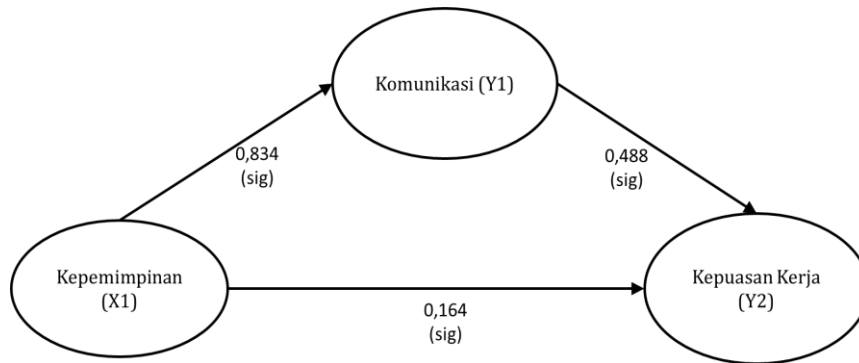
Pengujian hipotesis dilakukan setelah tahap evaluasi terhadap model, dalam analisis jalur hipotesis diuji dengan uji t disetiap jalur dari pengaruh langsung secara partial. Rekapitulasi hasil analisis jalur yang digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4 Rekapitulasi pengujian hipotesis

Hubungan antar variabel	(Standardize) Path coefficient	p-value	S.E	KET
Kepemimpinan (X) → Komunikasi (Y1)	0,834	0,000	0,084	Sig
Komunikasi (Y1) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,488	0,000	0,072	Sig
Kepemimpinan (X) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,164	0,019	0,061	Sig
Menguji hubungan variabel Kepemimpinan dengan Kepuasan tanpa variabel mediasi: Komunikasi				
Kepemimpinan (X) → Kepuasan Kerja (Y2)	0,624	0,000	0,054	Sig

Sumber: Analisis Data Primer, Tahun 2020

Dari rekapitulasi Tabel 4 dapat diturunkan pada model empirik penelitian pada Gambar 2.



Gambar 2 Model penelitian empirik
Catatan: signifikan (sig), non signifikan (nonsig)

Dengan mengacu pada Gambar 2 dapat dijelaskan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Hal ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,834 dengan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin meningkatkan motivasi pada usaha villa di Bali. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi, terdukung.

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,488 dengan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka semakin meningkat kepuasan kerja pada usaha villa di Bali. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyebutkan bahwa komunikasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terdukung.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,164 dengan p-value 0,019 ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin meningkat kepuasan kerja pada usaha villa di Bali. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terdukung.

Pengujian mediasi yang dilakukan menunjukkan pengaruh langsung dari masing-masing variabel antara Kepemimpinan terhadap komunikasi, komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini memenuhi kriteria pengujian mediasi menggunakan *variance accounted for (VAF)*. VAF menunjukkan

seberapa besar variabel pemediasi mampu menyerap *indirect effect* yang sebelumnya signifikan dari model tanpa pemediasi. Jika nilai VAF di atas 80% maka pemediasi berperan penuh (*full mediation*). Jika nilai VAF bernilai di antara 20% – 80% maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*). Namun, jika VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat efek mediasi (Hair *et al.*, 2013). Di mana kriteria yang harus dipenuhi adalah seluruh pengaruh a, b dan c harus signifikan, adapun formulasinya sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect (IE)}}{\text{Total Effect (TE)}} \times 100\%$$

Indirect Effect (IE) : a x b

: 0,834 x 0,488

: **0,407**

Total Effect (TE) : (a x b) + c

: (0,834 x 0,488) + 0,164

: **0,571**

$$VAF : \frac{0,407}{0,571} \times 100\%$$

VAF : 0,7127845884 atau 71,28%

Hipotesisi 4: berdasarkan pengujian mediasi yang dilakukan dengan menggunakan VAF menunjukkan nilai VAF sebesar 71,28 persen yang berarti komunikasi berperan sebagai pemediasi parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menjelaskan bahwa hipotesis keempat terdukung.

Dari hasil analisis menunjukkan kepemimpinan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan, maka semakin baik komunikasi pada usaha villa.

Temuan ini sejalan dengan Boies dan Fiset (2018): Darics (2020) & Ruben dan Gigliotti (2017) yang menemukan kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap komunikasi di dalam organisasi. Usaha villa merupakan usaha jasa yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan, sehingga komunikasi sangat diperlukan dalam melakukan koordinasi yang dilakukan antar karyawan dan karyawan dengan atasan. Selain itu, komunikasi dapat mejadi suatu cara untuk mencegah dan mengurangi kesalahan pelayanan. Maka dari itu, peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan komunikasi untuk mencapai segala tujuan yang ditarget. Berdasarkan hasil ini dapat direkomendasikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan baik ditingkat manajemen maupun operasional untuk lebih dapat memfasilitasi komunikasi yang nantinya dapat memberikan dampak pada kepuasan dan kinerja.

Penelitian ini juga menemukan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menjelaskan bahwa komunikasi yang diterapkan pada usaha villa, memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan ini De Nobile (2017) yang menunjukkan kepuasan kerja terkait dengan aspek komunikasi. Melalui proses komunikasi yang didasarkan pada keterbukaan dapat mengarah pada kepuasan kerja (Smith *et al.*, 2015). Gilley (2009) peningkatan kepuasan kerja profesi perawat dapat dilakukan dengan modal komunikasi. Hasil lain juga menjelaskan dimensi komunikasi sangat membantu untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka dan meminimalisasi intensi *turn over* (Vermeir *et al.*, 2018). Kompetensi komunikasi yang dimiliki oleh anggota orga-

nisasi juga sebagai predictor kepuasan kerja (Madlock, 2017). Pembentukan persepsi dari semua interaksi yang dilakukan dan didukung dengan kualitas komunikasi juga dapat memberikan rasa puas kepada karyawan (Brohi *et al.*, 2018). Dari hasil temuan ini dapat direkomendasikan komunikasi yang ada diterapkan pada usaha villa untuk lebih difasilitasi, karena komunikasi memegang peran penting dalam menjaga situasi kerja yang kondusif di tengah himpitan tugas yang kompleks dan nantinya dapat memberikan dampak pada kepuasan kerja.

Berdasarkan analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dimiliki, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kepemimpinan yang diterapkan supervisor dalam kegiatan operasional terbukti mendukung kepuasan kerja karyawan (Brohi *et al.*, 2018). Shi *et al.* (2020) & Labrague *et al.* (2020) menjelaskan kepemimpinan *paternalistik* melalui penerapan moralitas berhubungan dengan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan dengan kemampuan komunikasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan (Erben *et al.*, 2019; Braun *et al.*, 2013; Khan *et al.*, 2020; Mickson *et al.*, 2020; Top *et al.*, 2015). Dengan demikian peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam mengelola organisasi dan unsur-unsur yang mempengaruhi termasuk kepuasan kerja (Riana *et al.*, 2020). Kepemimpinan dalam usaha villa sangat dibutuhkan untuk membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Mengingat kompleksitas pekerjaan yang dilakukan karyawan mulai

dari *front office*, *house keeping*, dan *food and beverage*. Sehingga pemimpin diharapkan dapat memberikan dukungan terhadap karyawan dalam bekerja, serta menjaga lingkungan dan hubungan kerja agar tetap kondusif yang nantinya memberikan dampak pada kepuasan kerja karyawan.

Untuk menguji peran mediasi digunakan perhitungan *Varian Accounted For (VAF)*. Melalui perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa komunikasi terbukti sebagai pemediasi parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada usaha villa. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja secara langsung maupun melalui komunikasi. Hasil ini sejalan dengan Ibrahim (2014) melakukan penelitian di sekolah terkait dengan *e-leadership* terhadap kepuasan kerja, hasilnya menunjukkan bahwa intra komunikasi yang terbangun di sekolah dapat meningkatkan pengaruh *e-leadership* terhadap kepuasan kerja. Komunikasi merupakan *predictor* kuat dari kepuasan kerja, dan terbukti sebagai pemediasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja (Madlock, 2017; Carrière dan Bourque, 2009). Dengan demikian hasil memperkuat temuan-temuan sebelumnya, hal ini menunjukkan komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam usaha villa.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dipaparkan pada hasil dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait dengan permasalahan. Pertama, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunika-

si, hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan pada usaha villa maka dapat meningkatkan komunikasi. Kedua, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menjelaskan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan pimpinan, maka semakin meningkat kepuasan kerja pada usaha villa. Ketiga, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menjelaskan semakin baik kepemimpinan, maka semakin meningkat kepuasan kerja pada usaha villa. Keempat, komunikasi terbukti sebagai pemediasi parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, ini memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung maupun tidak langsung atau melalui komunikasi tetap mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Astuti, N. N. S., Ginaya, G., & Saguna, I. G. A. J. (2018). A Hotel Front Desk Receptionist and Catur Paramita Values : A Study of Implementing Local Wisdom in Hospitality Industry Results of the Study. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 226(Icss), 479–484. <https://doi.org/10.2991/icss-18.2018.100>
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Boies, K., & Fiset, J. (2018). Leadership and Communication as Antecedents of Shared Mental Models Emergence. *Performance Improvement Quarterly*, 31(3), 293–316. <https://doi.org/10.1002/piq.21267>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brohi, N. A., Abdullah, M. M. Bin, Dahri, A. M. K. A. S., Ali, R., & Markhand, K. H. (2018). Communication Quality, Job Clarity, Supervisor Support and Job Satisfaction among Nurses in Pakistan: The Moderating Influence of Fairness Perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i5/4078>
- Brown, A. (2020). Communication and leadership in healthcare quality governance: Findings from comparative case studies of eight public hospitals in Australia. *Journal of Health Organization and Management*, 34(2), 144–161. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2019-0194>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, 37(3), 380–398. <https://doi.org/10.1080/01443410.2016.1165797>
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Erben, J., Schneider, F. M., & Maier, M. (2019). In the Ear of the Beholder: Self-Other Agreement in Leadership Communication and Its Relationship With Subordinates’ Job Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 505–529. <https://doi.org/10.1177/2329488416672431>
- Eşitti, B., & Kasap, M. (2020). The impact of leader-

- member exchange on lodging employees' dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 237–244. <https://doi.org/10.1177/1467358419826397>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Gregson, T. (1990). The Separate Constructs of Communication and Job Satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 39–48. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial - Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2011). Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.14.2.109-117>
- Husted, K., Michailova, S., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2012). Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 754–773. <https://doi.org/10.1108/13673271211262790>
- Ibrahim, M. Y. (2014). Model of E-Leadership, Intra-team Communication and Job Satisfaction among School Leaders in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1927–1931. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1927>
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454–479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2020). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Madlock. (2017). The Influence of Conflict Management, Leadership and Communication on Employee Job Satisfaction. *HHuman Communication. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association.*, 15(2), 121–138.
- Michael, D. (2011). Supportive supervisor communication as an intervening influence in the relationship between LMX and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1–29.
- Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcarm, E. (2020). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080>
- Mosadeghrad, A., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Materia Socio Medica*, 25(2), 121. <https://doi.org/10.5455/msm.2013.25.121-126>
- Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A., & Zhenqing, Y. (2020). Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Affairs*, 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.1002/pa.1983>
- Rahman, A., Fathorrahman, & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Praktik Sumber Daya Manusia dan Pasar Tenaga Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 164–178. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v6i2.3553>
- Riana, I. G., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., Wiagustini, N. L. P., & Abbas, E. W. (2020). High-Performance Work System In Moderating Entrepreneurial Leadership, Employee Creativity and Knowledge Sharing. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 328–341. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.24>
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., & Koontz, K. A. (1980). Perceived power as a mediator of management communication style and

- employee satisfaction: A preliminary investigation. *Communication Quarterly*, 28(4), 37–46.
<https://doi.org/10.1080/01463378009369380>
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155(October 2018), 109702.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(4), 467–479.
<https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30.
<https://doi.org/10.1177/2329488416675447>
- Shi, X., Yu, Z., & Zheng, X. (2020). Exploring the Relationship Between Paternalistic Leadership, Teacher Commitment, and Job Satisfaction in Chinese Schools. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01481>
- Sintaasih, D. K., Manuati Dewi, I. G. A., Mudiarta Utama, I. W., & Mujiati, N. W. (2019). Work spirituality. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(3), IJOES-09-2017-0135.
<https://doi.org/10.1108/IJOES-09-2017-0135>
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44–68.
<https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2020). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology*, 39(3), 975–986.
<https://doi.org/10.1007/s12144-018-9808-8>
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75(1), 130–147.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Sudiarditha, I. K. R., Waspodlo, A. A., & Triani, N. A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Direktorat Umum Lembaga Pelayanan Publik Televisi Republik Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 278.
<https://doi.org/10.24912/jm.v20i2.48>
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128–135.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.11.002>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R., & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48, 21–27.
<https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
- Vermeir, Peter, Downs, C., Degroote, S., Vandijck, D., Tobback, E., Delesie, L., Mariman, A., De Veugele, M., Verhaeghe, R., Cambré, B., & Vogelaers, D. (2018). Intraorganizational Communication and Job Satisfaction Among Flemish Hospital Nurses: An Exploratory Multicenter Study. *Workplace Health and Safety*, 66(1), 16–23.
<https://doi.org/10.1177/2165079917703411>
- Wong, C., Walsh, E. J., Basacco, K. N., Mendes Domingues, M. C., & Pye, D. R. H. (2020). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services*, 33(3), 247–263.
<https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0056>
- Yu, S., & Ko, Y. K. (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*, 24(5), 421–425.
<https://doi.org/10.1016/j.colegn.2016.09.002>