

KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN PENDELEGASIAN WEWENANG DAN KOMUNIKASI SERTA PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh :

I Gusti Agung Sasih Gayatri,

Pariwisata dan Bisnis/ Manajemen, Universitas Triatma Mulya

Email : agung.gayatri@triatmamulya.ac.id

Article Info

Article History :

Received 16 Nov - 2022

Accepted 25 Nov - 2022

Available Online

30 Nov – 2022

Abstract

This study aims to determine employee performance based on the delegation of authority and communication as well as the role of job satisfaction as a mediating variable at the Regional Development Bank (BPD) Bali State branch. The sample used in this study were 71 employees. The data used are primary data obtained from questionnaires. The data analysis method uses the Sobel test to analyze the hypothesis with the classical assumption test previously carried out, the results of the study state that partially Delegation of authority has a positive and significant effect on satisfaction, Communication has a positive and significant effect on satisfaction, Satisfaction has a positive and significant effect on performance, Delegation authority has a positive and significant effect on performance through satisfaction, and communication has an effect on performance through satisfaction. Thus, job satisfaction research is able to become a mediating variable.

Keyword :

*Employee Performance,
Delegation Of Authority,
Communication, Job
Satisfaction*

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan termasuk Masalah kepuasan kerja merupakan hal yang sangat personal, artinya yang paling bisa merasakan hanyalah yang bersangkutan dan sifatnya tidak selalu sama antara orang yang satu dengan yang lainnya. Walaupun keduanya berada pada kedudukan dan jabatan yang sama, kedua orang tersebut tidak akan mungkin mempunyai tingkat kepuasan yang sama dan sulit diduga. Yang satu terpuaskan dari gaji yang diterimanya, tetapi yang satunya mungkin telah terpuaskan karena ia merasa bahwa kemampuan dan keahliannya mendapat perhatian.

(Wijaya, 2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan pegawai. Sementara (Pitasari & Perdhana, 2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai

suatu sikap umum seorang individual terhadap pekerjaannya.

Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain pendelegasian dan komunikasi, selanjutnya kepuasan mempengaruhi kinerja.

Hal ini dibuktikan oleh penelitiannya (Pranowo, 2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Sementara itu, (Rahman & Prasetya, 2018)

yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, (Apriyani & Sunarti, 2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pendelegasian wewenang mempengaruhi kepuasan.

Salah Satu Hal yang memunculkan kepuasan kerja adalah pendelegasian wewenang, dimana menurut (Moniharapon, 2018) pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian tugas-tugas yang kurang penting kepada bawahannya yang dipercaya. Untuk itu, disertai pula dengan wewenang dan tanggung jawab. Dengan adanya pendelegasian wewenang pimpinan dapat lebih mengonsentrasikan diri pada tugas-tugas yang lebih penting serta mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan pengembangan organisasi.

Jadi, pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang wajib diperhatikan dalam organisasi. Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila seorang atasan tidak mau mendelegasikan wewenang, maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain dia sendiri. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi.

Seringkali ada keinginan pada seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan, namun pegawai tersebut tidak diberi wewenang oleh atasannya. Padahal pegawai tersebut ingin merasakan kepuasan pribadi bila mengerjakan pekerjaan tersebut, karena pegawai yang mendapat pendelegasian wewenang akan merasa dihargai dan dipercaya oleh atasan, pada akhirnya pegawai tersebut akan merasa senang dan puas dengan adanya pendelegasian wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Realitas yang ada di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara di Jl. Jalan Gatot Subroto Nomor 24 Negara berdasarkan amatan dan wawancara terhadap beberapa pegawai ditemukan bahwa pelaksanaan pendelgasian wewenang sementara ini belum berjalan dengan baik, karena: 1) atasan merasa tidak yakin akan kemampuan bawahan yang diberikan wewenangnya, 2) atasan merasa mampu mengerjakan sendiri, 3) atasan merasa tidak efisien untuk mengajari bawahannya

melakukan tugas yang diberikan, 4) atasan merasa takut wewenangnya akan berkurang, sehingga kekuasaannya merasa berkurang atau takut kalau bawahannya dapat melakukan tugas lebih baik dibandingkan dirinya, sehingga bisa mengalahkan atasannya. Kesemuanya ini akan berdampak kepuasan pegawainya berkurang yang pada akhirnya berdampak kinerjanya tidak maksimal.

Selain hal di atas, pada bagian unit-unit kerja masih terlihat adanya pendelegasian wewenang yang kurang baik, dimana masih adanya perangkapan jabatan (dalam kondisi tertentu seperti adanya pegawai yang cuti dan harus digantikan sementara). Sehingga fungsi dari organisasi yang sesungguhnya kurang berjalan dengan baik atau semestinya. Karena pada masing-masing tugas memerlukan waktu dan konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan tersebut selesai secara maksimal. Dengan kata lain pegawai dapat bekerja secara efektif bila pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang didelegasikan. Masih kurang tegas dan luasnya pimpinan dalam memberikan pendelegasian wewenang kepada bawahan, dalam hal ini pimpinan masih turut campur dalam pelaksanaan pekerjaan atau kurangnya keleluasaan didalam menyelesaikan pekerjaan yang didelegasikan. Sehingga mengakibatkan pegawai menjadi tidak dipercaya dan tidak dapat melakukan pekerjaan dalam melaksanakan tugas yang sebelumnya sudah diserahkan kepadanya.

Tidak kalah pentingnya adalah komunikasi antar pegawai juga perlu mendapatkan perhatian, mengingat komunikasi berperan dalam melancarkan kegiatan-kegiatan seperti kegiatan yang dilakukan manajer, interaksi antar karyawan, untuk pengambilan keputusan, koordinasi, dan pengendalian pelaksanaan (Hasmawati, 2018). Jadi, komunikasi dalam organisasi menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain.

Dalam melakukan pekerjaan sehari-hari seorang pegawai sebagian besar waktunya digunakan untuk melakukan komunikasi dengan cara mendengar dan berbicara. Oleh karena itu, pegawai harus mempunyai ketrampilan komunikasi interpersonal yang baik. Hal ini ditegaskan oleh (Karim, 2016) bahwa komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada sumber satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk

mengubah tingkah laku mereka. Sedangkan (Setiawan, 2019) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah suatu pertukaran pikiran, perasaan dan pendapat dan memberikan nasehat dimana terjadi antara dua orang atau lebih bekerja bersama. Komunikasi juga merupakan suatu seni untuk menyusun dan menghantarkan suatu pesan dengan cara yang gampang sehingga orang lain dapat mengerti dan menerima.

Dengan demikian, komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi/ kantor harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik. Untuk itu, diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi maupun kelompok untuk mencapai tujuan. Apabila komunikasi dalam suatu organisasi/kantor dapat berjalan dengan harmonis maka pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai akan dapat diselesaikan dengan baik, yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja.

Bank BPD Bali menjadi bank yang baik dalam kurun waktu lima puluh tahun bukanlah hal yang mudah, ditambah lagi hampir seluruh bank besar menyebar cabangnya di Negara-Jembrana. Artinya tingkat rivalitas sudah sedemikian tinggi. Berdasarkan visi yang menjadi pedoman pelaksanaan Bank BPD Bali yang berbunyi "Menjadikan Bank BPD Bali sebagai Bank "Sehat" dan badan usaha yang tangguh dan terpercaya dalam persaingan global serta mampu memenuhi harapan Stakeholder". Dalam usaha pencapaian dari visi tersebut, Bank BPD Bali menciptakan misi untuk kinerja jangka pendeknya yang berbunyi:

1. Meningkatkan kompetensi individu dan organisasi (intelektual, skill, dan ability)
2. Meningkatkan total kualitas sistem organisasi
3. Meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal pembelajaran, dan pertumbuhan.
4. Meningkatkan daya saing melalui inovasi dan meningkatkan efisiensi untuk dapat

menyediakan jasa pelayanan yang berkualitas dan harga yang kompetitif.

5. Meningkatkan program bisnis kemitraan secara horisontal dan vertikal baik lokal, regional, nasional maupun internasional.
6. Meningkatkan kontribusi Bank BPD Bali kepada daerah (Pemprov dan Kabupaten/Kota)
7. Meningkatkan peran Bank BPD Bali dalam kepeduliannya terhadap lingkungan untuk kepentingan sosial, budaya dan religius.

Bank BPD Bali berdasarkan hasil penelitian Biro Riset Majalah InfoBank menempatkan Bank BPD Bali sebagai bank dengan predikat "sangat bagus" dan yang "sehat" berdasarkan penilaian dari Bank Indonesia. Seperti diketahui, bank - bank besar tersebut umumnya memiliki kekuatan likuiditas, jaringan anak cabang, maupun kualitas SDM yang besar.

Akan tetapi fenomena yang terjadi di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara di Jl. Jalan Gatot Subroto Nomor 24 Negara, berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara kepada sebagian pegawai diketahui bahwa belum efektifnya komunikasi horizontal dan vertikal, yaitu komunikasi antar sesama rekan kerja dan komunikasi antara bawahan dengan atasan. Hal ini bisa terjadi karena para pegawai dan atasan saling sibuk dengan pekerjaannya masing-masing, dimana beban pekerjaan yang mengharuskan selalu memenuhi target yang ditentukan.

Selain hal di atas, kinerja para pegawai yang ada di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara di Jl. Jalan Gatot Subroto Nomor 24 Negara sementara ini menunjukkan berfluktuasi (naik turun). Tidak sedikit pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai sering memerlukan waktu penyelesaian lebih lama dan biayanya aktifitas kerja ada yang melampaui dari yang di bebaskan. Hal ini diduga karena adanya kepuasan kerja yang juga berfluktuasi. Kepuasan kerja berfluktuatif diindikasikan oleh kesempatan bertumbuh / kesempatan berkarir setiap karyawan masih dinilai tidak adil (pihak yang diberikan tanggung jawab tidak memenuhi persyaratan pendelegasian)

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dirasa penting dilakukan penelitian ini secara mendalam untuk menutup gap antara konsep teori dengan realitas yang ada di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara di Jl. Jalan Gatot Subroto Nomor 24 Negara,

sehingga hasilnya dapat diketahui bagaimana pengaruh komunikasi dan pendelegasian mampu mempengaruhi kinerja melalui kepuasan, pada akhirnya dapat dipergunakan sebagai informasi dalam mengambil kebijakan terkait dengan upaya-upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Pendelegasian Wewenang

Menurut (Dirham, 2019) bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. (Mattayang, 2019) mengemukakan bahwa pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian tugas-tugas manajer yang kurang penting kepada bawahannya yang dipercaya mampu mengembannya. Untuk itu disertai pula dengan wewenang dan tanggung jawab. Lebih jauh dijelaskan bahwa dengan pendelegasian tersebut manajer yang bersangkutan akan dapat mengonsentrasikan diri pada tugas-tugas yang penting. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam pendelegasian wewenang, yaitu: adanya tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

Komunikasi

(Pertiwi et al., 2019) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses mengirimkan dan menerima pesan. Selain itu menurut (Rahman & Prasetya, 2018) komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan dan diubah. Sedangkan menurut (Hasmawati, 2018) komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antara individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Menurut Benrad dalam (Panuju & Narena, 2019) komunikasi berperan dalam melancarkan kegiatan-kegiatan seperti kegiatan yang dilakukan manajer, interaksi antar karyawan, untuk pengambilan keputusan, koordinasi, dan pengendalian pelaksanaan. Jadi, Komunikasi dalam organisasi menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain.

Kepuasan Kerja

Menurut (Dewi & Setiawan, 2021) pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. (Atmaja, 2018) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Kinerja

(Dewi & Setiawan, 2022) bahwa kinerja karyawan adalah tingkat kemampuan para karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang ditentukan. Sedangkan (Handayani & Soliha, 2020) kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atas produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Akhirnya (Handoko, 2015) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Kerangka Konseptual

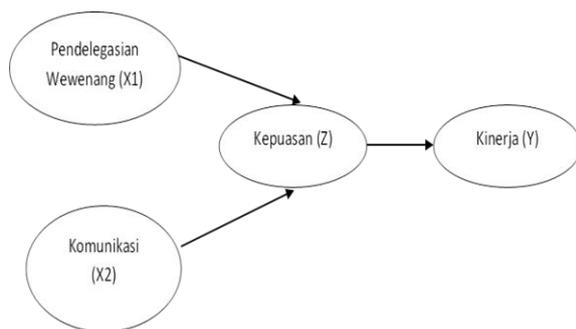
(Amrullah, 2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa secara simultan konflik peran dan wewenang pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan secara parsial konflik peran tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun wewenang pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

(Thungasal, 2019) membuktikan pendelegasian wewenang, komitmen organisasi, dan kepuasan berpengaruh langsung terhadap kinerja. Kepuasan sebagai pemediasi meningkatkan pengaruh pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi, dan kepuasan terhadap kinerja.

(Rahman & Prasetya, 2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa baik secara parsial dan simultan komunikasi, budaya

organisasi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian (Arifin et al., 2019) menyimpulkan bahwa baik secara simultan dan parsial kompetensi, pendelegasian wewenang, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. (Handayani & Soliha, 2020) membuktikan bahwa. (Hadi Priyanto, 2018) membuktikan pendelegasian wewenang, komitmen organisasi, dan kepuasan berpengaruh langsung terhadap kinerja. Kepuasan sebagai pemediasi meningkatkan pengaruh pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi, dan kepuasan terhadap kinerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Pendelegasian Wewenang Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan.
- H2: Komunikasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan.
- H3: Kepuasan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja.
- H4: Pendelegasian Wewenang Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan.
- H5: Komunikasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Tahun 2020 sebanyak 71 orang pegawai Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara (tidak termasuk pimpinan). Teknik sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Hal ini mengacu pada Arikunto (2016:65), jika populasinya kurang dari 100, maka sebaiknya diambil semua, sehingga disebut penelitian sensus. Jadi sampel

penelitian ini sebanyak 71 orang pegawai Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara (tidak termasuk pimpinan).

Metode Pengumpulan Data

Data primer tersebut dikumpulkan dengan cara memberikan kuisioner secara langsung kepada responden, yaitu seluruh pegawai Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara sebanyak 71 orang pegawai Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara (tidak termasuk pimpinan). Data sekunder dikumpulkan dengan cara mengcopy dokumen terkait dengan jumlah pegawai bank.

Definisi Operasional Variabel

1. Variabel intervening (Z) berupa kepuasan kerja, adalah keadaan emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya berupa perasaan senang atau tidak senang. Indikator megacu pada Sarwoto (2017:187-201), yaitu: a) sikap rekan kerja, b) keamanan kerja, c) pengakuan hasil kerja, d) kesempatan bertumbuh, dan e) perlakuan yang adil
2. Variabel terikat (Y) berupa kinerja, adalah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau sekelompok karyawan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan. Indikatornya merujuk pada Bernadin dan Russel (2016:131-153) meliputi: (a) kuantitas hasil pekerjaan, (b) kualitas hasil pekerjaan, (c) waktu penyelesaian pekerjaan, (d) efisiensi biaya yang digunakan (e) frekuensi kehadiran penyelia.
3. Variabel bebas (X1) berupa pendelegasian wewenang adalah pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari atasan kepada bawahan untuk memberikan kesempatan kepada bawahan berkreasi dan berinovasi sehingga dapat dipakai sebagai upaya untuk pengembangan staff atau bawahan. Indikatornya mengacu pada Syafril (2017:198-209), yaitu: a) kejelasan garis otoritas, b) tidak ada overlaps tanggung jawab, c) prinsip efisiensi, d) prinsip efektivitas, e) akuntabilitas, f) prinsip splits
4. Variabel bebas (X2) berupa komunikasi, adalah proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku baik komunikasi horisontal maupun vertikal. Indikatornya mengacu pada Muhammad

(2016:176-190), yaitu : a) instruksi, b) rasional, c) umpan balik, d) membuat keputusan, e) ide dan saran, f) koordinasi Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis *path/* jalur (Yamin dan Kurniawan, 2018:154) dengan persamaan struktural sbb:

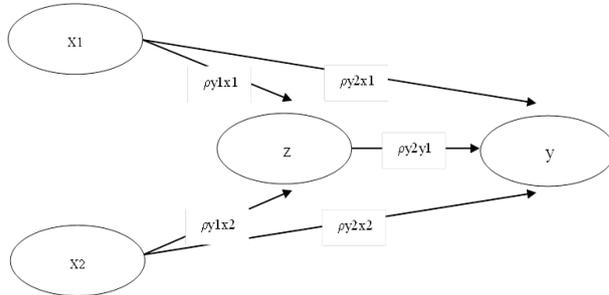
$$z = \rho_{zx1} + \rho_{zx2} + e1 \dots\dots(1)$$

$$y = \rho_{yx1} + \rho_{yx2} + \rho_{yz} + e2 \dots\dots(2)$$

dimana:

- Z = kepuasan
- Y = kinerja
- X1 = pendelegasian wewenang
- X2 = komunikasi
- ρ_{zx1} = koefisien jalur x1 terhadap z
- ρ_{zx2} = koefisien jalur x2 terhadap z
- ρ_{yx1} = koefisien jalur x1 terhadap y
- ρ_{yx2} = koefisien jalur x2 terhadap y
- ρ_{yz} = koefisien jalur z terhadap y
- $e1$ dan $e2$ = faktor pengganggu

Analisis jalur tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Gambar Analisis Jalur

Untuk menguji hipotesis secara parsial ditentukan dengan nilai signifikansi uji-t. Jika nilai signifikansi uji-t lebih kecil alpa 5% berarti hipotesis yang diajukan diterima. Untuk melakukan analisis-analisis di atas digunakan bantuan komputer dengan memanfaatkan paket program *SPSS for Windows versi 24*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		71
Normal Parameters ^a	3.6150	3.5099
	.45738	.41650
Most Extreme Differences	.147	.139
	.147	.139
	-.105	-.102
Kolmogorov-Smirnov Z		1.188
Asymp. Sig. (2-Tailed)		.143

A. Test Distribution Is Normal.

Sumber: Data Diolah (2022)

Hasil uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Z menunjukkan bahwa Asymp. Sig. (2-tailed) melebihi 0.05/5%. Hal ini berarti datanya berdistribusi normal

Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

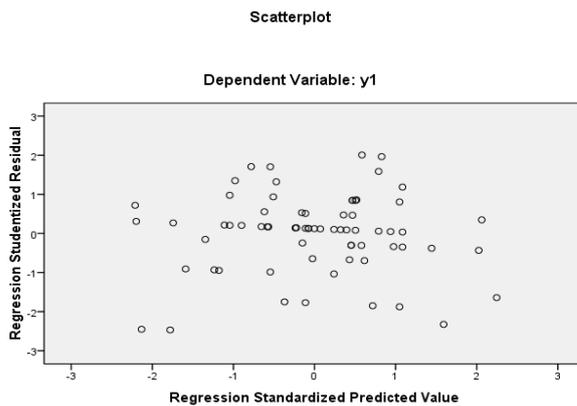
		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.432	.554		4.394	0.000		
	X1	.230	.269	.262	2.157	0.031	.155	6.453
	X2	.123	.117	.128	2.056	0.359	.991	1.009
	Z	1.188	.260	1.222	3.722	0.000	.155	6.472

A. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah (2022)

Hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan VIF menunjukkan bahwa nilai VIF kurang dari 10. Hal ini berarti tidak terjadi multikolinieritas

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 3. Hasil Uji Scatterplot

Sumber: Data Diolah (2022)

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan scatterplot menunjukkan bahwa gambar tidak membentuk suatu pola/gambar tertentu. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas

Hasil Analisis Jalur

Tabel 3. Ringkasan Hasil Analisis Jalur

Deskripsi	koefisien jalur yang distandarisasi	p-value (nilai sig)
Z1 => Y1	1.222	0.000
X1 => Z1	0.518	0.000
X1 => Y1 (pengaruh langsung)	0.262	0.031
X1 => Z1 => Y1 (pengaruh tak langsung)	$0.518 \times 1.222 = 0.633 > 0.262$	
X2 => Z1	0.435	0.000
X2 => Y1 (pengaruh langsung)	0.128	0.035
X2 => Z1 => Y1 (pengaruh tak langsung)	$0.435 \times 1.222 = 0.532 > 0.128$	

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa:

1. Koefisien jalur yang distandarisasi z1 terhadap y1 bertanda positif. Artinya kepuasan berhubungan signifikan dan positif terhadap kinerja. Jika indikator-indikator kepuasan ditingkatkan keberadaanya, maka kinerja juga meningkat
2. Koefisien jalur yang distandarisasi x1 terhadap z1 bertanda positif. Artinya pendelegasian wewenang memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan. Jika indikator-indikator pendelegasian wewenang ditingkatkan keberadaanya, maka semangat kerja juga meningkat
3. Koefisien jalur yang distandarisasi x2 terhadap z1 bertanda positif. Artinya komunikasi memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan. Jika indikator-indikator komunikasi

ditingkatkan keberadaanya, maka semangat kerja juga meningkat

4. Koefisien jalur yang distandarisasi x1 terhadap y1 bertanda positif. Artinya pendelegasian wewenang memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap kinerja. Jika indikator-indikator pendelegasian wewenang ditingkatkan keberadaanya, maka kinerja juga meningkat
5. Koefisien jalur yang distandarisasi x2 terhadap y1 bertanda positif. Artinya komunikasi memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap kinerja. Jika indikator-indikator komunikasi ditingkatkan keberadaanya, maka kinerja juga meningkat
6. Nilai sig pengaruh x1 terhadap z1 sebesar $0.000 < 0.05$ (5%), berarti pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Dengan demikian hipotesis pertama diterima
7. Nilai sig pengaruh x2 terhadap z1 sebesar $0.000 < 0.05$ (5%), berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Dengan demikian hipotesis kedua diterima
8. Nilai sig pengaruh z1 terhadap y1 sebesar $0.000 < 0.05$ (5%), berarti kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima
9. Nilai sig pengaruh x1 terhadap z1 sebesar $0.000 < 0.05$ (5%) dan pengaruh z1 terhadap y1 sebesar $0.000 < 0.05$ (5%), berarti pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan. Dengan demikian hipotesis keempat diterima
10. Nilai sig pengaruh x2 terhadap z1 sebesar $0.000 < 0.05$ (5%) dan pengaruh z1 terhadap y1 sebesar $0.000 < 0.05$ (5%), berarti komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan. Dengan demikian hipotesis kelima diterima

Pada Tabel 3 nampak bahwa koefisien jalur yang distandarisasi pengaruh langsung X1 => Y1 sebesar 0.262 sedangkan koefisien jalur yang distandarisasi pengaruh tidak langsung X1 => Z1 => Y1 sebesar $0.518 \times 1.222 = 0.633 > 0.262$ Demikian juga, koefisien koefisien jalur yang distandarisasi pengaruh langsung X2 => Y2 sebesar 0.1282 sedangkan koefisien jalur yang distandarisasi pengaruh tidak langsung X2

=> Z1 => Y1 sebesar $0.435 \times 1.222 = 0.532 > 0.128$. Nilai koefisien jalur yang distandarisasi pengaruh tidak langsung, baik $X1 \Rightarrow Z1 \Rightarrow Y1$ maupun $X2 \Rightarrow Z1 \Rightarrow Y1$, menunjukkan lebih besar dari koefisien jalur yang distandarisasi pengaruh langsung, baik $X1 \Rightarrow Y1$ maupun $X2 \Rightarrow Y1$. Jadi, dapat dinyatakan bahwa semangat kerja berperan sebagai variabel mediasi mampu meningkatkan pengaruh pendelegasian wewenang dan komunikasi terhadap kepuasan kerja

5. KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan,
- 2) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan,
- 3) Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja,
- 4) Pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan,
- 5) Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan

6. REFERENSI

- Amrullah, W. (2018). Pengaruh Experiential Marketing Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening Di Sengkaling Kuliner “Sekul” Malang. *Manajemen Bisnis*, 7(2), 119–128. <https://doi.org/10.22219/jmb.v7i2.7006>
- Apriyani, D., & Sunarti, S. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen (Survei Pada Konsumen The Little A Coffee Shop Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 51(2), 1–7.
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (Ekuitas)*, 1(1), 22–29.
- Atmaja, J. (2018). Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Nasabah Terhadap Loyalitas Pada Bank Bjb. *Jurnal Ecodemica*, 2(1), 49–63.
- Dewi, T. K., & Setiawan, K. R. (2021). Pendampingan Pengelolaan Keuangan Desa Adat Cepaka. *Selaparang Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 5(1), 841. <https://doi.org/10.31764/jpmb.v5i1.6327>
- Dewi, T. K., & Setiawan, K. R. (2022). Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Dan Kompleksitas Tugas Di Yayasan Triatma Surya Jaya. *Widya Akuntansi Dan Keuangan*, 23–32.
- Dirham. (2019). Gaya Kepemimpinan Yang Efektif. *Dinamis - Journal Of Islamic Management An Bussines*, 2(1), 1–8.
- Hadi Priyanto. (2018). Pengaruh Kompetensi, Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 06, 163–174.
- Handayani, R., & Soliha, V. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Suasana Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Gunung Agung Tangerang Selatan. *Jenius (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), 166. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i2.3942>
- Handoko, A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 5(03), 241–255.
- Hasmawati, F. (2018). Manajemen Dalam Komunikasi. *Al-Idarah*, 5(6), 76–86.
- Karim, A. (2016). Komunikasi Antar Budaya Di Era Modern. *At-Tabsyir: Jurnal Komunikasi Penyiaran Islam*, 3(2), 319–338.
- Mattayang, B. (2019). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *Jemma | Journal Of Economic, Management And Accounting*, 2(2), 45. <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>

- Moniharapon, S. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Kopertis Wilayah Xii Di Kota Ambon. *Jurnal Manis Volume*, 2(2), 43–61. <https://Ojs.Unpatti.Ac.Id/Index.Php/Manis/Article/View/723>
- Panuju, R., & Narena, I. K. (2019). Komunikasi Organisasi Bidang Reservasi Hotel. *Jurnal Komunikasi*, 11(1), 30. <https://doi.org/10.24912/Jk.V10i1.2297>
- Pertiwi, Y., Efendi, E., Wijaya, A., & Simatupang, S. (2019). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Kebun Bangun. *Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(2), 11–20. <https://doi.org/10.37403/Sultanist.V7i2.149>
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Internasional*, 07, 20–24.
- Pranowo, R. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Cv. Sukses Sejati Computama). *Jurnal Profita*, 4, 1–11. <http://Journal.Student.Uny.Ac.Id/Ojs/Index.Php/Profita/Article/View/5630>
- Rahman, M. A., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 63(1), 82–89.
- Setiawan, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang *Jumant*.
- Thungasal, C. (2019). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Pada Hotel Kasuari. *Agora*, 7(1), 287133.
- Wijaya, I. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas. *Agora*, 6(2), 287109.

7. DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : I Gusti Agung Sasih Gayatri, SE., MM
 Alamat : Jembrana – Bali
 No.Telp : 085792109307