

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Hotel Swiss-Bel Balikpapan

### *The Influence of Leadership Style, Work Culture and Motivation on Work Productivity of Swiss-Bel Hotel Balikpapan Employees*

**Marlindawaty Marlindawaty<sup>\*</sup>, Yudi Herwanto**

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Madani Balikpapan, Indonesia

*\*e-mail korespondensi: [marlinda@stiemadani.ac.id](mailto:marlinda@stiemadani.ac.id)*

Info Artikel	Abstrak
<p><i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 24 Januari 2024 Disetujui: 11 April 2024 Dipublikasikan: September 2024</p> <p><i>Nomor DOI :</i> 10.33059/jseb.v15i3.9519</p> <p><i>Cara Mensitasi :</i> Marlindawaty, M., &amp; Herwanto, Y. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan Hotel Swiss-Bel Balikpapan. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 15(3), 549-560. DOI: 10.33059/jseb.v15i3.9519.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja khususnya karyawan di Departemen Housekeeping Hotel Swiss-Bel Balikpapan. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 35 orang karyawan yang ditentukan dengan metode sampling jenuh. Metode analisis data menggunakan alat bantu SPSS 26.0 dengan melakukan tahapan uji validitas, reliabilitas, analisis regresi linier berganda serta uji hipotesis simultan dan parsial. Hasil penelitian membuktikan secara simultan dan parsial bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Departemen Housekeeping Hotel Swiss-Bel Balikpapan.</p> <p><b>Kata Kunci:</b> Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi, Produktivitas Kerja.</p>

Article Info	Abstract
<p><i>Article History :</i> Received: 24 January 2024 Accepted: 11 April 2024 Published: September 2024</p> <p><i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v15i3.9519</p> <p><i>How to Cite :</i> Marlindawaty, M., &amp; Herwanto, Y. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan Hotel Swiss-Bel Balikpapan. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 15(3), 549-560. DOI: 10.33059/jseb.v15i3.9519.</p>	<p><i>The research aims to determine the influence of leadership style, work culture and motivation on work productivity especially employees in the Housekeeping Department of the Swiss-Bel Hotel of Balikpapan. This research uses a quantitative approach by distributing questionnaires to 35 employees who were determined using the saturated sampling method. The data analysis method uses SPSS 26.0 tools by carrying out validity, reliability, multiple linear regression analysis and simultaneous and partial hypothesis testing. The results prove simultaneously and partially that leadership style, work culture and motivation have a positive and significant effect on employee work productivity in the Housekeeping Department of the Swiss-Bel Hotel of Balikpapan.</i></p> <p><b>Keywords:</b> Leadership Style, Work Culture, Motivation, Work Productivity.</p>

## PENDAHULUAN

Pentingnya manajemen sumber daya manusia terletak pada kenyataan bahwa manusia merupakan pelaku utama dalam berbagai kegiatan usaha suatu perusahaan. Hal ini memegang peranan yang menentukan dalam pembangunan dan pengembangan suatu perusahaan. Sumber daya yang kurang memadai dan berkualitas berdampak pada kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan (Dewi & Sudibya, 2018). Dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan mencapai produktivitas tinggi, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhatikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, perilaku, dan lain-lain yang menjadi pendorong tercapainya produktivitas dan keberhasilan perusahaan (Masuku *et al.*, 2019).

Produktivitas kerja karyawan tidak hanya ditentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku karyawan itu sendiri namun terdapat beberapa penyebab lain yang juga berdampak pada tingkat produktivitas kerja karyawan, diantaranya gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dalam mengelola dan mengatur karyawannya pada perusahaan tersebut. Selain itu, budaya kerja yang merupakan perpaduan antara sikap, keyakinan dan perilaku yang menghasilkan suasana yang mengakar dalam suatu lingkungan kerja perlu ditelaah guna menghasilkan suasana yang selaras antar perilaku karyawan dan aturan atau regulasi Perusahaan dengan sasaran utama atau tujuan perusahaan secara menyeluruh, termasuk motivasi seperti apa yang diberikan pimpinan kepada karyawannya dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan sebagai pendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan cukup banyak diperbincangkan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan temuan pada penelitian sebelumnya, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Prayogo, 2016; Almaruf *et al.*, 2022; Gusti, 2022; Hidayah, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berjalan dengan baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan komando terhadap bawahan atau karyawan untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang positif dan membangkitkan motivasi kerja bawahannya untuk berprestasi dalam mencapai tujuan bersama. Akan tetapi, ada penelitian yang menemukan bahwa meskipun secara parsial berpengaruh positif, namun gaya kepemimpinan dan budaya kerja diperoleh tidak signifikan dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Sopian, 2020).

Pada penelitian sebelumnya, mayoritas objek penelitian dilakukan pada perusahaan BUMN dan swasta serta konfirmasi adanya perbedaan temuan merujuk penelitian ini untuk menelaah lebih mendalam akan peran gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Arifin & Abriyan, 2021; Asdiansyuri, 2021; Aspa, 2019; Dewi & Sudibya, 2018; Firdaus *et al.*, 2020). Lebih lanjut, penelitian terkait peran gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan yang secara spesifik berfokus pada bidang perhotelan atau lebih khusus pada karyawan Departemen *Housekeeping* masih sedikit dijumpai. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Pitha *et al.* (2021) membahas mengenai pengaruh *quality of worklife*, motivasi, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di Hotel Aston Manado.

Bisnis pariwisata hotel merupakan bisnis yang mengutamakan tingkat pelayanan dan fasilitas maksimal untuk memenuhi kepuasan para pelanggan, hal ini serupa dengan Hotel Swiss-Bel Balikpapan dalam menarik minat pelanggannya. Pihak manajemen SDM berupaya memberikan pelayanan yang terbaik agar pelanggan loyal dan menggunakan jasa hotel di lain kesempatan serta kemampuan para tenaga kerja untuk dapat menjalankan tanggungjawab dan tugasnya sebagaimana

mestinya dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya terdapat permasalahan mengenai produktivitas kerja karyawan terutama pada Departemen *Housekeeping* di Hotel Swiss-Bel. Salah satunya ialah adanya peran kepemimpinan yang masih kurang optimal termasuk komunikasi yang pimpinan berikan kepada karyawan terkait peraturan pekerjaan yang ditetapkan perusahaan sehingga berdampak pada kelalaian kerja karena masih ada peraturan kerja yang belum diterapkan ataupun bahkan belum dimengerti karyawan. Ditemukan adanya pelanggaran karyawan *housekeeping* dalam menggunakan fasilitas perusahaan. Hubungan antara karyawan dan pimpinan dapat berjalan dengan lancar jika pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang baik (Pradnya, 2022).

Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja di departemen *housekeeping* mengenai budaya kerja. Berdasarkan informasi yang diperoleh pada objek penelitian, banyak karyawan *housekeeping* menyimpan kunci kamar tamu, barang perlengkapan hotel dan lainnya di dalam loker pribadi mereka, padahal hal ini bertentangan dengan peraturan perusahaan dimana barang-barang milik hotel tidak boleh ada di dalam loker pribadi karyawan. Budaya kerja merupakan perpaduan antara perilaku, sikap dan keyakinan dalam diri yang menciptakan suasana di lingkungan tempat kerja (Luturmas, 2007). Selain itu, permasalahan motivasi kerja karyawan juga masih dijumpai. Kurangnya apresiasi yang diberikan pimpinan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, dimana gaji yang diberikan tidak sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan diduga menjadi penyebab rendahnya produktivitas kerja karyawan. Motivasi merupakan sebuah dorongan yang dapat menjadikan seseorang melakukan perbuatan yang mengarah pada tujuan tertentu (Syarif, 2022).

Berdasarkan analisis terhadap telaah literatur dan permasalahan pada objek penelitian, maka dinilai perlu dan penting dilakukannya penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di departemen *housekeeping* Hotel Swiss-Bel Balikpapan.

## TELAAH LITERATUR

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik secara vertikal maupun horizontal, dengan tujuan agar orang-orang memahami keinginan pemimpin sehingga secara sadar mengikuti perintah dari pimpinannya (Sutrisno, 2016). Asdiansyuri (2021) memperoleh secara empiris bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan tingkat pendidikan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Hendriti (2017) dalam studinya juga memperoleh motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya didukung oleh manajemen yang efektif, dimana manajemen diharapkan dapat menciptakan motivasi kerja bagi karyawannya untuk sukses. Kemampuan seorang manajer dalam mengidentifikasi dan memotivasi diharapkan dapat membuat karyawannya bekerja dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja dan produktivitas perusahaan.

**H1:** Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Mengacu pada pendapat Firdaus (2019) bahwa budaya kerja adalah suatu kerangka kognitif yang mencakup norma perilaku, nilai, sikap dan harapan yang diterima bersama oleh anggota suatu organisasi. Selain itu, Aspa (2019) dan Gusti (2022) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari pernyataan tersebut dapat dipandang bahwa budaya kerja yang dimaksud disini berupa prinsip-prinsip yang diyakini oleh setiap orang dalam organisasi terkait dan ditetapkan secara formal untuk menunjang produktivitas pegawai organisasi. Ketika setiap karyawan menggunakan cara kerja yang ditetapkan oleh

perusahaan dan menciptakan semangat kerja yang mendalam di lingkungan kerja, maka dapat dikatakan bahwa prinsip kerja tersebut telah menjadi norma di lingkungan kerja karyawan.

**H2:** Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Motivasi adalah suatu insentif atau suatu proses yang mengarahkan karyawan dan perusahaan untuk bekerja secara maksimal dan mencapai hasil yang sukses, yang sekaligus memenuhi kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan (Umi, 2016). Motivasi menjadi salah satu komponen yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan temuan Suryani *et al.* (2021) serta Prayogo (2016) yang menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H3:** Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Prayogo, 2016; Almaruf *et al.*, 2022; Hidayah, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya akan mampu mempengaruhi bawahannya untuk menciptakan suasana yang mengakar di dalam lingkungan kerja yang positif dan mampu membangkitkan motivasi kerja para bawahannya untuk berprestasi. Dengan demikian, situasi itu dapat meningkatkan produktivitas kerja sekaligus produktivitas perusahaan.

**H4:** Gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Hotel Swiss-Bel Balikpapan yang berlokasi di kawasan Balikpapan Ocean Square, Pasar Baru, Balikpapan - Kalimantan Timur. Penelitian menganalisis empat variabel penelitian, terdiri dari tiga variabel independent (yaitu: gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi) serta satu variabel dependent (produktivitas kerja). Teknik *nonprobability sampling* dilakukan untuk pengambilan sampel (Sugiyono, 2017). Responden yang mengisi kuesioner sebanyak 35 orang merupakan karyawan Hotel Swiss-Bel Balikpapan di Departemen *Housekeeping*. Jumlah responden ini juga merupakan jumlah populasi dan sampel dalam penelitian ini yang menggunakan metode sampling jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2019), sampling jenuh ialah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan suatu kesempatan atau peluang bagi anggota populasi yang lain untuk dijadikan sebagai sampel penelitian. Hasil data pengisian kuesioner responden diolah melalui aplikasi SPSS 26.0. Pernyataan kuesioner diukur dengan skala 1-4, dimana kriteria 1 merupakan pilihan jawaban “Sangat Tidak Setuju” hingga kriteria 4 yang menunjukkan pilihan jawaban “Sangat Setuju” (Mulyanto & Wulandari, 2010).

Metode analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan Hotel Swiss-Bel Balikpapan di departemen *housekeeping*. Penelitian ini memakai aplikasi SPSS 26.0. Analisis penelitian menggunakan teknik linier berganda untuk mengetahui hubungan sebab akibat berdasarkan fenomena penelitian. Menurut Purwanto (2017), analisis regresi linier berganda bertujuan memprediksi fluktuasi keadaan variabel dependen, dimana apabila terdapat dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor mengalami kenaikan atau penurunan nilai. Analisis regresi linier berganda merupakan jenis metode kuantitatif untuk mengetahui hubungan fungsional antara suatu variabel terikat dengan dua atau lebih variabel bebas (Neter, 1997). Apabila nilai r-hitung

$\geq$  nilai r-tabel maka menunjukkan terpenuhinya validitas data, sementara jika nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,60$  menunjukkan terpenuhinya reliabilitas data. Hubungan antara variabel dikatakan kuat jika nilai Tolerance  $\geq 0,1$  dan VIF  $\leq 10$ . Nilai R-Square maksimal 1, dengan R minimal 0,00-0,199 dan maksimal 0,80-1,00. Uji hipotesis parsial dapat diterima apabila nilai Sig. t  $\leq 0,05$  sementara uji hipotesis simultan diterima jika Sig. F  $\leq 0,05$ .

## HASIL ANALISIS

Data penelitian diperoleh dari 35 karyawan hotel Swiss-Bel Balikpapan pada departemen *housekeeping*. Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden, dimana mayoritas berjenis kelamin perempuan (62,9 persen), berusia diatas 25 tahun (77,1 persen), dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/ sederajat (91,4 persen), dan lama masa bekerja dibawah lima tahun (54,3 persen).

Berikutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas atas instrumen penelitian. Uji validitas merupakan instrumen yang digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu instrumen yaitu kuesioner (Kasmir, 2022), dengan kriteria instrumen ialah apabila nilai r-hitung  $>$  r-tabel (Sugiyono, 2008). Pada penelitian ini diperoleh nilai r-tabel yaitu sebesar 0,3338. Berdasarkan hasil olah data menggunakan SPSS 26.0 yang terangkum dalam Tabel 2 diperoleh bahwa keseluruhan 19 komponen pernyataan memiliki nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel sehingga dinyatakan bahwa kuesioner penelitian ini adalah valid.

Uji reliabilitas merupakan pengukuran instrumen penelitian setelah melalui tahap pengujian lapangan memiliki keandalan dan konsistensi untuk memberikan dan mengungkapkan suatu informasi yang sebenarnya (Kasmir, 2022). Penetapan kuesioner yang reliabel dengan menggunakan Cronbach alpha dimana apabila nilainya diatas 0,60 maka instrument dinyatakan reliabel (Haryadi & Julianita, 2011). Hasil analisis *software* SPSS 26.0 yang terangkum dalam Tabel 3 menunjukkan seluruh item pernyataan telah memiliki nilai *Cronbach alpha*  $>$  0,60 atau memenuhi syarat untuk menyatakan instrumen penelitian adalah reliabel.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Variabel	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin :		
- Perempuan	22	62,9
- Laki-laki	13	37,1
Usia :		
- Di atas 25 tahun	27	77,1
- Dibawah 25 tahun	8	22,9
Pendidikan :		
- SMA/Sederajat	32	91,4
- Diploma/S1	3	8,6
Lama Kerja :		
- Di atas 5 tahun	16	45,7
- Dibawah 5 tahun	19	54,3

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

**Tabel 2. Hasil Validitas Instrumen Penelitian**

No. Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Hasil Analisis
<b>Gaya Kepemimpinan</b>			
1	0,689	0,3338	Valid
2	0,855	0,3338	Valid
3	0,760	0,3338	Valid
4	0,761	0,3338	Valid
5	0,780	0,3338	Valid
<b>Budaya Kerja</b>			
1	0,808	0,3338	Valid
2	0,649	0,3338	Valid
3	0,722	0,3338	Valid
4	0,692	0,3338	Valid
<b>Motivasi</b>			
1	0,815	0,3338	Valid
2	0,783	0,3338	Valid
3	0,530	0,3338	Valid
4	0,831	0,3338	Valid
5	0,830	0,3338	Valid
<b>Produktivitas Kerja</b>			
1	0,655	0,3338	Valid
2	0,657	0,3338	Valid
3	0,775	0,3338	Valid
4	0,779	0,3338	Valid
5	0,713	0,3338	Valid

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

**Tabel 3. Hasil Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach Alpha	Hasil
Gaya Kepemimpinan	0,826	Reliabel
Budaya Kerja	0,690	Reliabel
Motivasi	0,822	Reliabel
Produktivitas Kerja	0,761	Reliabel

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0,279	3,589
Budaya Kerja	0,235	4,256
Motivasi	0,168	5,940

Sumber: Data primer (diolah), 2023.

**Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dan Pengujian Hipotesis**

Variabel	Beta ( $\beta$ )	Std. Error	t	Sig. t
Konstanta	0,792	0,825	0,960	0,345
Gaya Kepemimpinan	0,375	0,088	4,238	0,000
Budaya Kerja	0,442	0,127	3,475	0,002
Motivasi	0,246	0,110	2,225	0,034
R	0,961			
Adjusted R-Squared	0,916			
F	125,325			
Sig. F	0,000			

Sumber: Data sekunder (diolah), 2023.

Berikutnya dilakukan uji multikolinieritas yang bertujuan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antar variabel yang di uji (Kasmir, 2022). Untuk mendeteksi ada ataupun tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu dari nilai *Tolerance* serta dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) (Ghozali, 2020). Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, diperoleh hasil yang ditunjukkan dalam Tabel 4 bahwa nilai *Tolerance*  $\geq 0,1$  dan *VIF*  $\leq 10$  untuk seluruh variabel, sehingga dinyatakan tidak adanya multikolinieritas di dalam model regresi yang dibangun.

Tabel 5 menunjukkan ketiga variabel independen yang dianalisis, yaitu gaya kepemimpinan ( $\beta = 0,375$ ), budaya kerja ( $\beta = 0,442$ ) dan motivasi ( $\beta = 0,246$ ), berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa jika salah satu dari variabel independen tersebut mengalami kenaikan intensitas dalam strategi perusahaan, dengan asumsi bahwa variabel-variabel independen lainnya tidak mengalami perubahan, maka produktivitas kerja karyawan juga mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil dalam Tabel 5 juga diperoleh bahwa nilai Sig. t untuk gaya kepemimpinan ( $p = 0,000$ ) yang berarti bahwa gaya kepemimpinan terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, atau bahwa hipotesis pertama (H1) bisa dibuktikan kebenarannya. Nilai Sig. t untuk budaya kerja ( $p = 0,002$ ) yang berarti bahwa budaya kerja terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, atau bahwa hipotesis kedua (H2) bisa dibuktikan kebenarannya. Nilai Sig. t untuk motivasi ( $p = 0,034$ ) juga diperoleh terbukti secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, atau bahwa hipotesis ketiga (H3) bisa dibuktikan kebenarannya.

Hasil dalam Tabel 5 juga menyatakan bahwa nilai Sig. F diperoleh sebesar 0,000 atau kurang dari 0,005 yang berarti bahwa ketiga variabel independen yang dianalisis dalam penelitian ini (yaitu: gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi) terbukti secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, atau bahwa hipotesis keempat (H4) bisa dibuktikan kebenarannya. Hasil koefisien determinasi (*Adjusted R-square*) pada Tabel 5 diperoleh sebesar 92,4 persen, artinya gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi mampu menjelaskan produktivitas kerja sebesar 92,4 persen dan sisanya terdapat variabel-variabel lainnya yang diduga juga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian ini (Kasmir, 2022). Terakhir, hasil uji koefisien korelasi (R) dalam Tabel 5 menunjukkan nilai 0,961 yang menyatakan gaya kepemimpinan, budaya kerja serta motivasi ( $R = 0,915$ ) adalah termasuk

kriteria sangat kuat, sesuai pernyataan Rangkuti (2018) yang menyebutkan bahwa interval korelasi dalam rentang 0,80 – 1,000 memiliki korelasi yang sangat kuat.

## **Pembahasan**

### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja*

Penelitian ini memperoleh temuan bahwa gaya kepemimpinan memiliki positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pimpinan yang baik tentunya yang bisa memberikan perhatian dan perlindungan hal ini bertujuan agar adanya rasa kekeluargaan didalamnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya milik Sijabat (2016) bahwa gaya manajemen erat kaitannya dengan produktivitas pegawai, baik pegawai negeri maupun swasta, dalam pelaksanaan efisiensi yang efektif melalui tindakan-tindakan yang diarahkan oleh manajer yang bertindak sebagai penghasil produktivitas yang baik.

Gaya kepemimpinan juga berkaitan kemampuan pemimpin untuk menerima saran dan masukan yang membangun untuk meningkatkan produktivitas. Pemimpin dapat dikatakan baik apabila dapat menerima saran dan kritik dari orang lain dan harus mengambil keputusan dengan bijak tanpa perlu menyinggung atau menyakiti orang lain (Kurniawati, 2018). Namun berdasarkan hasil penelitian ini, bahwa pimpinan yang ada di departemen *housekeeping* di Swiss-Belhotel Balikpapan masih kurang terbiasa menerima kritik dan saran dari karyawannya. Kritik dan saran adalah hal yang baik untuk diberikan karena bertujuan untuk perbaikan diri kedepannya. Pimpinan yang kurang terbiasa menerima kritik dan saran bukanlah memberikan contoh pimpinan yang baik, dan ada baiknya ketika memberikan kritik dan saran menggunakan kata dan kalimat yang etis. Pemimpin yang terbiasa menerima kritik dan saran dari karyawan maka komunikasi dalam pekerjaan akan berjalan dengan lancar karena pemimpin mampu mempengaruhi melalui proses komunikasi secara langsung dan tidak langsung dengan tujuan untuk mengerahkan orang lain dengan penuh kerendahan hati, kesadaran dan pengertian berdasarkan kehendak pimpinan bersangkutan (Sutrisno, 2016). Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh pimpinan menunjukkan mendorong semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja karyawan.

### *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja*

Penelitian ini telah memperoleh temuan yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dalam bekerja. Budaya kerja merupakan suatu kebiasaan yang rutin dilakukan oleh para pegawai dalam organisasi. Tidak ada akibat yang berat bagi pegawai yang menghentikan kebiasaan ini, namun demikian organisasi telah sepakat bahwa kebiasaan ini merupakan suatu keharusan untuk mencapai tujuan (Masuku, 2019). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang semakin baik berpengaruh terhadap meningkatnya produktivitas melalui disiplin dan ketaatan terhadap aturan yang berlaku di perusahaan. Karyawan dalam Departemen *Housekeeping* di Swiss-Belhotel Balikpapan dinilai masih kurang disiplin dalam mentaati peraturan yang ada di perusahaan, karenanya peningkatan disiplin kerja bagi para karyawan tersebut perlu ditegaskan kembali agar terciptanya suatu budaya kerja yang baik. Penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya (Firdaus *et al.*, 2019), bahwa semakin baik budaya kerja positif yang mengakar pada diri karyawan pada suatu perusahaan maka semakin meningkat pula produktivitas kerjanya.

Disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam mendidik pegawai untuk mengikuti peraturan, yaitu disiplin korektif merupakan upaya agar pegawai mengikuti perintah dan mengarahkannya untuk terus mengikuti peraturan sesuai petunjuk yang berlaku di perusahaan (Mangkunegara, 2017).



Karyawan di Departemen *housekeeping* sebaiknya menyadari bahwa masukan dari pimpinan atau rekan kerjanya merupakan hal baik, karena masukan ini sebagai informasi mengenai dirinya untuk perbaikan dan pengembangan potensi yang ada pada dirinya. Dalam memberi masukan bukanlah hal yang merugikan, tetapi ada sisi positif yang menguntungkan didalamnya. Luturmas (2017) menyebut bahwa bentuk penerimaan atas masukan tersebut serupa dengan sikap masyarakat yang menyukai kebebasan, bertukar pendapat dan terbuka terhadap ide dan fakta baru sehingga tercipta komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan seluruh karyawan.

Bentuk budaya kerja lain yang dilakukan oleh karyawan Departemen *Housekeeping* ialah selalu menjaga kerjasama yang baik kepada sesama rekan kerja. Berdasarkan data yang diperoleh, para karyawan *housekeeping* dinilai sudah menerapkan kerjasamanya. Kerjasama dengan rekan kerja merupakan suatu proses saling menghormati, saling mendukung dan bekerja menuju tujuan yang sama (KantorKita, 2023). Kerjasama sangatlah dibutuhkan sebagai budaya kerja dalam organisasi atau perusahaan guna mencapai efektivitas perusahaan.

### *Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja*

Penelitian ini telah menghasilkan temuan yang menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dalam bekerja. Motivasi merupakan katalis perubahan positif dan sarana untuk mendorong pekerja dan perusahaan mencapai hasil yang optimal sekaligus memenuhi keinginan karyawan dan tujuan perusahaan (Farida, 2016). Keinginan seseorang akan berpengaruh terhadap sejauh mana ia menghasilkan karya. Hal ini sesuai dengan temuan empiris Prayogo (2016) yang menyebutkan bahwa motivasi dapat menimbulkan semangat kerja atau pencapaian tujuan, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat produktivitas seseorang. Adanya dorongan semangat dari pimpinan maka dapat menunjang karir mereka dalam pekerjaan yang lebih produktif sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Meskipun demikian, motivasi karyawan Departemen *Housekeeping* di Swiss-Belhotel Balikpapan dinilai masih cukup rendah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa tidak adanya dorongan semangat dari pimpinan untuk menunjang perkembangan karir para karyawan dalam Departemen *Housekeeping* tersebut, sehingga tentu akan mempengaruhi kesejahteraan karyawan itu sendiri termasuk mempengaruhi produktivitas kerja mereka. Karyawan *housekeeping* menginginkan adanya promosi jabatan, sehingga kebanyakan dari mereka menyatakan bekerja dengan baik untuk memperolehnya. Promosi jabatan juga merupakan sumber inspirasi atau dorongan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi, karena jika dirinya diapresiasi dalam bentuk promosi jabatan maka akan semakin termotivasi dan mampu bekerja lebih baik (Simamora, 2016).

Kepemilikan komunikasi yang berjalan secara harmonis dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai dan akhirnya mempengaruhi produktivitas dirinya untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat (Imu, 2017). Berdasarkan data yang diperoleh, kebanyakan dari karyawan *housekeeping* dinilai telah menjalin komunikasi dengan baik antar sesama rekan kerjanya. Membangun komunikasi dan hubungan yang baik juga berarti saling menghormati, saling mendukung dan bekerjasama menuju tujuan yang sama di tempat kerja.

Kesejahteraan karyawan juga merupakan indikator yang penting dalam lingkungan kerja yang sehat, dimana pimpinan yang memperhatikan kesejahteraan memudahkan karyawannya untuk mengelola tingkat stres juga dapat mempertahankan lingkungan yang positif dan produktif. Kebutuhan merupakan elemen motivasi yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan (Syarif *et al.*, 2022). Namun demikian, hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan dinilai kurang

peduli terhadap kesejahteraan karyawan seperti gaji yang diberikan tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Hal ini mengakibatkan motivasi kerja karyawan menjadi rendah dikarenakan seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi jika ada yang membutuhkannya. Saat seorang pekerja memerlukan sesuatu misalnya gaji dan kompensasi, maka pekerja bersangkutan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

### *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja*

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini sejalan dengan beberapa temuan empiris sebelumnya (Prayogo, 2016; Bakhtiar *et al.*, 2022; Gusti *et al.*, 2022; Hidayah, 2023) bahwa kepemimpinan yang efektif bisa terjadi apabila pemimpin bersangkutan dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga tercipta suatu budaya kerja yang positif, serta pemimpin tersebut mampu mendorong motivasi kepada bawahan untuk berprestasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dirinya sekaligus produktivitas perusahaan.

Produktivitas kerja karyawan menjadi semakin meningkat ketika komunikasi yang pimpinan terapkan dapat berjalan dengan baik. Walaupun demikian, apabila komunikasi mengenai peraturan perusahaan tidak tersampaikan dengan baik oleh pimpinan, maka berakibat kurang baik pada kedisiplinan karyawan Departemen *Housekeeping* seperti masih menaruh barang-barang tidak sesuai pada tempatnya setelah bekerja. Kurangnya perilaku menaati aturan perusahaan juga bisa disebabkan oleh pimpinan yang tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya, seperti gaji yang didapatkan tidak sesuai dengan tanggungjawab pekerjaannya.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian telah membuktikan diterimanya semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil-hasil yang diperoleh menunjukkan gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan hotel Swiss-Bel Balikpapan di Departemen *Houskeeping*.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan penelitian berikutnya dengan topik yang relevan yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai dalam bekerja. Disarankan bagi para peneliti yang akan datang untuk mengkaji lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain selain gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan produktivitas kerja pegawai dengan indikator yang berbeda-beda dan didukung oleh teori atau kajian terbaru, sehingga semakin memperluas wawasan atau pemahaman mengenai faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan berkenaan dengan produktivitas kerja karyawan di lingkup perhotelan.

## **REFERENSI**

- Almaruf, M. D., Abbas, B., & Yuana, I. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan PT. PLN Persero ULP Bombana. *Sigma: Journal of Economic and Business*, 5(2), 33-46. <https://doi.org/10.60009/sigmajeb.v5i2.110>.
- Arifin, F., & Abrian, Y. (2021). Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan di Kyriad Hotel Bumiminang Kota Padang. *Jurnal Kajian Pariwisata Dan Bisnis Perhotelan*, 2(1), 75-81. <https://doi.org/10.24036/jkpbp.v2i1.25472>.
- Asdiansyuri, U. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan tingkat pendidikan terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Praya. *Ganec Swara*, 15(2), 1083-1089. <https://doi.org/10.35327/gara.v15i2.221>.

- Aspa, S. A. (2022). Pengaruh budaya kerja dan stress kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sumber Graha Sejahtera Cabang Luwu. *Jurnal Lentera Bisnis*, 1(2), 97-111. <http://dx.doi.org/10.61896/jibi.v1i2.28>.
- Bejamin, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia: Teori, dimensi, pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*. Zahir Publishing.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295–336. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204-222. <https://www.jstor.org/stable/40861780>.
- Dewi, P. A. C., & Sudibya, I. G. A. (2018). Pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas karyawan di Hotel Natya Kuta. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(10), 5628-5656. <https://dx.doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i10.p15>.
- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Buku ajar manajemen sumber daya manusia II*. Amos Press.
- Firdaus, J., Kirana, K. C., & Prayekti, P. (2020). Analisis disiplin, budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Adi Satria Abadi Bantul. *EBBANK*, 10(2), 49-58. <https://ebbank.stiebbank.ac.id/index.php/EBBANK/article/download/190/135>.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusti, D. H. (2022). Pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 549-564. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.3419>.
- Haryadi, S., & Julianita, W. (2011). *SPSS vs LISREL sebuah pengantar aplikasi untuk riset*. Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hidayah, V. N. (2023) Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap motivasi dan dampaknya terhadap produktivitas kerja (Sensus pada karyawan Bank Syariah Indonesia di Priangan Timur). *Thesis*. Universitas Siliwangi. <http://repositori.unsil.ac.id/id/eprint/10634>.
- Hindarti, S. (2017). *Manajemen dan kepemimpinan dalam organisasi*. Inteligencia Madia.
- Imu, F. (2017). Etika komunikasi pegawai terhadap pelayanan penerbitan pajak bumi dan bangunan. *Jurnal Komunikator*, 9(1), 9-16. <https://journal.umy.ac.id/index.php/jkm/article/view/2573>.
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Quadrant.
- KantorKita. (2023). Cara menjalin hubungan baik dengan rekan kerja. *KantorKita.co.id*, edisi 10 May. [www.kantorkita.co.id/blog/cara-menjalin-hubungan-baik-dengan-rekan-kerja/](http://www.kantorkita.co.id/blog/cara-menjalin-hubungan-baik-dengan-rekan-kerja/).
- Kasmir. (2022). *Pengantar metodologi penelitian untuk ilmu manajemen, akuntansi, dan bisnis*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Luturmas, J. R. (2017). Pengaruh budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan AJB Bumiputera 1912 cabang Ambon. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 2(2), 153-163. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/328>.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Masuku, S., Lengkong, V. P., & Dotulong, L. O. (2019). Pengaruh pelatihan, budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Askrindo Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 821-830. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22909>.

- Mulyadi, M., Hartati, S. M., & Haryono, S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas agen PT. (Persero) Asuransi: Peran motivasi kerja. *Among Makarti*, 13(1), 18-30. <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v13i1.188>.
- Neter, J. (1997). *Model Linear Terapan* (alihbahasa: B. Sumantri). IPB Press.
- Pitha, C. M., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). Pengaruh *quality of worklife*, motivasi, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di Hotel Aston Manado. *Jurnal Emba*, 9(3), 715-23. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.38290>.
- Purwanto, E. A. (2017). *Metode penelitian kuantitatif*. Gava Media.
- Rangkuti, T. (2018). Pengaruh analisis kredit terhadap pembiayaan bermasalah (kredit macet) pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Artha Madani Cikarang, Jawa Barat. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 1(1), 68-84. <https://doi.org/10.31334/trans.v1i1.140>.
- Romadon, I., Mulyani, A., Usman, B., & Ilhamsyah, I. (2021). Pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan di KFC Dermaga Point Palembang. *Jurnal Manifestasi*, 3(2), 169-186. <https://doi.org/10.31851/jmanifestasi.v3i2.7378>.
- Rhenaldi, K. (2017). *Manajemen perhotelan*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. CV. Mandar Maju.
- Bahar, A. S. (2013). *Transformational leadership*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sijabat, R. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bidang Bina Marga Kabupaten Asahan. *Skripsi*. Universitas Medan Area. <https://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/8659/1/118520026.pdf>.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Gramedia.
- Sopian, I. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Igaras. *Doctoral dissertation*, Universitas Putra Indonesia "YPTK". <http://repository.upiyptk.ac.id/6144/>.
- Sudiarti, C. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada kantor pusat Perum Bulog. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 4(1), 40-52. <https://doi.org/10.35706/jpi.v4i1.2015>.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian, kualitatif dan R&D*. PT. Alfabeta.
- Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z. D., Nugroho, H., Rimayanti, R., Siregar, E., Isabella, A. A., Fitriani, F., Kairupan, D. J. I., Siregar, Z. H., Zamrodah, Y., Jahri, M., Suarjana, I. W. G., & Salmia, S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Widina.
- Sumardjo, D. J. P. M. (2018). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia konsep-konsep kunci*. CV. Alfabeta.
- Suryani, P., Cahyono, Y., & Utami, B. D. (2020). Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada karyawan bagian produksi di PT. Tuntex Garment Indonesia. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1), 70-82. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i1.28>.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media Grup.
- Swiss-Belhotel International. (2022). *About Swiss-Belhotel Balikpapan*. October 10, 2022. <https://www.swiss-belhotelbalikpapan.com>.
- Tohardi, A. (2016). *Pemahaman praktis manajemen sumber daya manusia*. CV. Mandar Maju.