

# *The Influence of Internal Communication, Training, and Management Support on Employee Performance at Dewi Sri Hotel Legian, Bali*

## **Pengaruh Komunikasi Internal, Pelatihan, dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan di Dewi Sri Hotel Legian, Bali**

Ni Putu Hana Gracianing Putri<sup>1</sup>, Gusti Ngurah Joko Adinegara<sup>2\*</sup>, Ni Putu Dyah Krismawintari<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Manajemen, Universitas Dhyana Pura, Bali, Indonesia

(\*) Corresponding Author: [jokoadingegara@undhirabali.ac.id](mailto:jokoadingegara@undhirabali.ac.id)

### Article info

|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Keywords:</b><br/>Internal Communication, Training, Management Support, Employee Performance</p> | <p><b>Abstract</b></p> <p><i>This study aims to determine the partial and simultaneous effects of internal communication, training, and management support on employee performance at Dewi Sri Hotel Legian, Bali. The sample in this study consisted of 64 respondents, determined using a saturated sampling technique. Data were analyzed using descriptive statistical analysis, research instrument tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, correlation analysis, hypothesis testing, and coefficient of determination. The results indicated that internal communication, training, and management support partially have a positive and significant effect on employee performance, with calculated t-values of 2.231, 2.122, and 3.646, respectively, which are greater than the t-table value of 1.671. Simultaneously, internal communication, training, and management support have a positive and significant effect on employee performance, with a calculated F-value of 42.337, which is greater than the F-table value of 2.758. The Adjusted R Square value of 0.663 shows that 66.3% of the variation in employee performance can be explained by internal communication, training, and management support, while the remaining 33.7% is influenced by other variables outside this study.</i></p> |
| <p><b>Kata kunci:</b><br/>Komunikasi Internal, Pelatihan, Dukungan Manajemen, Kinerja Karyawan</p>     | <p><b>Abstrak</b></p> <p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan di Dewi Sri Hotel Legian, Bali, baik secara parsial maupun simultan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 responden yang ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, analisis korelasi, uji hipotesis, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung masing-masing sebesar 2,231; 2,122; dan 3,646 yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,671. Secara simultan, komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 42,337 lebih besar daripada F tabel sebesar 2,758. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,663 menunjukkan bahwa 66,3% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen, sedangkan sisanya sebesar 33,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

## PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan pariwisata. Persaingan yang semakin ketat menuntut setiap hotel untuk mampu memberikan pelayanan yang berkualitas sebagai upaya mempertahankan kepuasan dan loyalitas tamu. Dalam industri jasa, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan karena karyawan merupakan pihak yang berinteraksi secara langsung dengan tamu. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor strategis dalam mendukung keberhasilan operasional serta meningkatkan daya saing hotel (Robbins & Judge, 2022).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi (Robbins & Judge, 2022). Pada industri perhotelan, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari penyelesaian pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah, dan konsisten sesuai standar operasional (Wirtz & Lovelock, 2022). Tingginya kualitas kinerja karyawan akan berdampak pada kepuasan tamu, citra hotel, serta keberlangsungan usaha (Kotler *et al.*, 2021).

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah komunikasi internal. Komunikasi internal berfungsi sebagai media penyampaian informasi, koordinasi, dan penyalarsan aktivitas kerja antarindividu maupun antardivisi dalam organisasi (Pace & Faules, 2015). Dalam operasional hotel, komunikasi yang efektif sangat diperlukan karena setiap divisi, seperti *Front Office*, *Housekeeping*, *Food and Beverage*, *Engineering*, dan divisi pendukung lainnya, saling berkoordinasi untuk menghasilkan pelayanan yang optimal kepada tamu (Murdana, 2022). Komunikasi yang kurang efektif berpotensi menimbulkan kesalahan kerja, keterlambatan pelayanan, serta menurunkan kualitas layanan (Dhone & Sarwoko, 2022).

Selain komunikasi internal, pelatihan juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Dessler, 2020). Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar organisasi (Dessler, 2020). Pada industri perhotelan yang dinamis, pelatihan diperlukan agar karyawan mampu mengikuti perkembangan kebutuhan tamu, memahami standar pelayanan, serta meningkatkan kompetensi profesional sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga (Juliastuti *et al.*, 2022).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah dukungan manajemen. Menurut (Rhoades dan Eisenberger, 2002), dukungan manajemen mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan, kontribusi, dan kebutuhan karyawan. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui pemberian motivasi, penghargaan, penyediaan fasilitas kerja, maupun bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam lingkungan perhotelan, dukungan manajemen yang baik mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga mendorong karyawan memberikan kinerja terbaik (Kim *et al.*, 2022).

Dewi Sri Hotel Legian, Bali merupakan salah satu hotel yang beroperasi di kawasan wisata Legian dengan tingkat persaingan yang tinggi. Berdasarkan data internal Dewi Sri Hotel Legian (2026), persentase *repeat guest* meningkat dari 7,6% pada tahun 2025 menjadi 9,2% hingga Agustus 2026. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya kepercayaan tamu terhadap kualitas pelayanan hotel. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa ulasan tamu yang menyoroti kemampuan komunikasi sebagian karyawan serta kualitas layanan internet sehingga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelayanan masih perlu dilakukan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, khususnya pada aspek komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Daviki dan Wijaya (2024); Murdana (2022); serta Saragih *et al.* (2023) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oktaria dan Hudalil (2024); Juliastuti *et al.* (2022); serta Anggreni dan Adnyani (2023) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi kerja. Selain itu, Tamimi *et al.* (2023); Islahuddin dan Badollahi (2022); serta Dewi dan Wibawa (2023) menjelaskan bahwa dukungan organisasi berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya menguji variabel secara terpisah atau dilakukan pada organisasi dengan karakteristik yang berbeda.

Berdasarkan kondisi tersebut, masih diperlukan penelitian yang mengintegrasikan komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen dalam satu model penelitian untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada industri perhotelan. Penelitian ini penting dilakukan karena operasional hotel sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi aspek yang perlu ditingkatkan guna menjaga efektivitas kerja dan kualitas pelayanan hotel. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan di Dewi Sri Hotel Legian, Bali, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia pada sektor perhotelan serta menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen hotel dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Dewi Sri Hotel Legian, Bali dengan populasi sebanyak 64 orang karyawan. Teknik penentuan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik sampling jenuh (*sensus*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Juni 2026. Proses pengumpulan data dilakukan selama kurang lebih dua minggu, yaitu mulai tanggal 8 Juni 2026 melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan yang menjadi responden penelitian.

Jenis data yang digunakan terdiri atas data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa informasi mengenai profil perusahaan, struktur organisasi, kondisi operasional hotel, serta informasi yang berkaitan dengan komunikasi internal, pelatihan, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan. Sementara itu, data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden menggunakan skala Likert lima

poin. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama penelitian, serta didukung oleh observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi terkait profil dan kondisi operasional hotel.

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, yaitu komunikasi internal (X1), pelatihan (X2), dan dukungan manajemen (X3), serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Masing-masing variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang disusun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Operasionalisasi variabel penelitian serta pernyataan kuesioner disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

| Variabel                                        | Indikator                       | Pernyataan Kuesioner                                                          |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Komunikasi Internal (X1)<br>Variabel Independen | Kejelasan informasi             | Informasi mengenai pekerjaan disampaikan dengan jelas kepada karyawan.        |
|                                                 | Ketepatan penyampaian informasi | Informasi pekerjaan disampaikan tepat waktu kepada karyawan.                  |
|                                                 | Keterbukaan komunikasi          | Karyawan dapat berkomunikasi secara terbuka dengan atasan maupun rekan kerja. |
|                                                 | Umpan balik ( <i>feedback</i> ) | Karyawan menerima umpan balik terkait pekerjaan yang dilakukan.               |
|                                                 | Koordinasi kerja                | Koordinasi antarbagian kerja di hotel berjalan dengan baik.                   |
| Pelatihan (X2)<br>Variabel Independen           | Materi pelatihan                | Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.            |
|                                                 | Metode pelatihan                | Metode pelatihan yang digunakan mudah dipahami.                               |
|                                                 | Kemampuan instruktur            | Instruktur pelatihan mampu menyampaikan materi dengan jelas.                  |
|                                                 | Partisipasi karyawan            | Karyawan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan.                       |
|                                                 | Peningkatan kemampuan kerja     | Pelatihan yang diberikan meningkatkan kemampuan kerja karyawan.               |
| Dukungan Manajemen (X3)<br>Variabel Independen  | Perhatian manajemen             | Manajemen memberikan perhatian terhadap karyawan.                             |
|                                                 | Pemberian motivasi kerja        | Manajemen memberikan motivasi dalam bekerja.                                  |

|                                           |                               |                                                                             |
|-------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Kinerja Karyawan (Y)<br>Variabel Dependen | Fasilitas kerja               | Fasilitas kerja yang tersedia mendukung pekerjaan karyawan.                 |
|                                           | Bantuan dalam pekerjaan       | Manajemen memberikan bantuan ketika karyawan mengalami kesulitan pekerjaan. |
|                                           | Penghargaan terhadap karyawan | Perusahaan memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan.                |
|                                           | Kualitas kerja                | Karyawan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik.                  |
|                                           | Kuantitas kerja               | Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan.       |
|                                           | Ketepatan waktu               | Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.                               |
|                                           | Kerja sama                    | Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja dengan baik.                 |
|                                           | Tanggung jawab                | Karyawan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.             |

Sumber: Diolah dari Čuić Tanković et al. (2022); Murdana (2022); Wulandari (2020); Hidayanti et al. (2020); Rosyiana (2019); Mangkunegara (2017); Widura & Hardaningtyas (2023).

Data dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 26 melalui analisis statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), analisis regresi linear berganda, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi (*Adjusted R Square*), uji parsial (*t*), dan uji simultan (*F*) (Ghozali, 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data pendukung melalui komunikasi dengan pihak Dewi Sri Hotel Legian, Bali, diperoleh informasi mengenai gambaran umum hotel, jumlah karyawan, serta struktur organisasi yang digunakan dalam mendukung kegiatan operasional hotel. Data tersebut menunjukkan bahwa Dewi Sri Hotel Legian memiliki jumlah karyawan sebanyak 64 orang yang menjadi populasi dalam penelitian ini. Selain itu, struktur organisasi hotel menggambarkan pembagian tugas dan tanggung jawab pada setiap departemen dalam mendukung kelancaran operasional dan pelayanan kepada tamu.

## Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 64 orang karyawan Dewi Sri Hotel Legian, Bali sebagai responden. Karakteristik responden meliputi usia, jenis kelamin, divisi kerja, lama bekerja, dan riwayat mengikuti pelatihan sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

| Karakteristik     | Kategori     | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------|--------------|-----------|----------------|
| Usia              | 17-25 tahun  | 12        | 18,8           |
|                   | 26-35 tahun  | 19        | 29,7           |
|                   | 36-45 tahun  | 24        | 37,5           |
|                   | >46 tahun    | 9         | 14,1           |
| Jenis Kelamin     | Laki-laki    | 50        | 78,1           |
|                   | Perempuan    | 14        | 21,9           |
| Divisi Terbanyak  | Housekeeping | 16        | 25,0           |
| Lama Bekerja      | 1-3 tahun    | 16        | 25,0           |
|                   | 4-6 tahun    | 23        | 35,9           |
|                   | 7-9 tahun    | 20        | 31,3           |
|                   | >10 tahun    | 5         | 7,8            |
| Riwayat Pelatihan | Sudah        | 39        | 60,9           |
|                   | Belum        | 25        | 39,1           |

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden berusia 36-45 tahun (37,5%), berjenis kelamin laki-laki (78,1%), memiliki masa kerja 4-6 tahun (35,9%), dan telah mengikuti pelatihan (60,9%). Selain itu, responden terbanyak berasal dari divisi Housekeeping (25,0%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga dapat memberikan penilaian yang relevan terhadap variabel yang diteliti.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel komunikasi internal, pelatihan, dukungan manajemen, dan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar daripada nilai  $r$  tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel            | Jumlah Item | Hasil Validitas    | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|---------------------|-------------|--------------------|------------------|------------|
| Komunikasi Internal | 5           | Seluruh item valid | 0,938            | Reliabel   |
| Pelatihan           | 5           | Seluruh item valid | 0,985            | Reliabel   |
| Dukungan Manajemen  | 5           | Seluruh item valid | 0,922            | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan    | 5           | Seluruh item valid | 0,960            | Reliabel   |

### Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Berdasarkan uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,094, yang lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel komunikasi internal memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,307 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 3,252, variabel pelatihan memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,753 dan VIF sebesar 1,328, sedangkan variabel dukungan manajemen memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,331 dan VIF sebesar 3,019. Seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas pada model regresi.

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variabel komunikasi internal memiliki nilai signifikansi sebesar 0,678, variabel pelatihan sebesar 0,166, dan variabel dukungan manajemen sebesar 0,920. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

| Variabel            | B     | t hitung | Sig.  |
|---------------------|-------|----------|-------|
| Konstanta           | 0,693 | 0,375    | 0,709 |
| Komunikasi Internal | 0,339 | 2,231    | 0,029 |
| Pelatihan           | 0,126 | 2,122    | 0,038 |
| Dukungan Manajemen  | 0,581 | 3,646    | 0,001 |

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 0,693 + 0,339X_1 + 0,126X_2 + 0,581X_3$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki koefisien regresi positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki arah pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien terbesar terdapat pada variabel dukungan manajemen ( $\beta = 0,581$ ), yang menunjukkan bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (*t-test*) dan uji simultan (*F-test*) untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

| Variabel                              | t hitung | Sig.  | Keterangan                         |
|---------------------------------------|----------|-------|------------------------------------|
| Komunikasi Internal (X <sub>1</sub> ) | 2,231    | 0,029 | Berpengaruh positif dan signifikan |
| Pelatihan (X <sub>2</sub> )           | 2,122    | 0,038 | Berpengaruh positif dan signifikan |
| Dukungan Manajemen (X <sub>3</sub> )  | 3,646    | 0,001 | Berpengaruh positif dan signifikan |

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa variabel komunikasi internal memiliki nilai *t* hitung sebesar 2,231 dengan nilai signifikansi 0,029 (<0,05), sehingga komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan memiliki nilai *t* hitung sebesar 2,122 dengan nilai signifikansi 0,038 (<0,05), sehingga pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, variabel dukungan manajemen memiliki nilai *t* hitung sebesar 3,646 dengan nilai signifikansi 0,001 (<0,05), sehingga dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, hasil uji simultan (*F-test*) menunjukkan nilai *F* hitung sebesar 42,337 dengan tingkat signifikansi 0,000 (<0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Koefisien Determinasi

Hasil analisis koefisien determinasi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

| R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 0,824 | 0,679    | 0,663             | 2,897                      |

Berdasarkan tabel 6 diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,663 atau 66,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 66,3%, sedangkan sisanya sebesar 33,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

### Pembahasan

#### 1. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dewi Sri Hotel Legian, Bali. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjalin di dalam organisasi, semakin baik pula kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penyampaian informasi yang jelas, komunikasi dua arah, serta koordinasi antardivisi memungkinkan karyawan memahami pekerjaan dengan lebih baik, mengurangi kesalahan kerja, dan meningkatkan efektivitas pelayanan kepada tamu. Dalam industri perhotelan, komunikasi yang efektif menjadi faktor penting karena operasional hotel melibatkan koordinasi yang erat antarbagian, seperti *Front Office*, *Housekeeping*, *Food and Beverage*, *Engineering*, serta divisi pendukung lainnya.

Temuan tersebut sejalan dengan teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Pace dan Faules (2015), yang menyatakan bahwa komunikasi berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi, serta penyelarasan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Komunikasi internal yang efektif tidak hanya memperlancar arus informasi, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga mampu meningkatkan produktivitas karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi internal menjadi salah satu faktor utama yang mendukung kelancaran operasional hotel. Informasi yang disampaikan secara jelas dan tepat waktu memungkinkan setiap divisi menjalankan tugasnya secara terkoordinasi sehingga kesalahan kerja dapat diminimalkan dan pelayanan kepada tamu menjadi lebih optimal.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Daviki dan Wijaya (2024), Murdana (2022), serta Saragih *et al.* (2023) yang menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Čuić Tanković *et al.* (2022) juga menjelaskan bahwa komunikasi internal memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas organisasi melalui penyampaian informasi, koordinasi, dan hubungan kerja yang lebih baik. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal merupakan faktor yang secara konsisten memengaruhi peningkatan kinerja karyawan, termasuk pada industri perhotelan yang menuntut koordinasi dan pelayanan yang cepat, tepat, serta akurat.

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen Dewi Sri Hotel Legian perlu mempertahankan komunikasi yang terbuka, memperkuat koordinasi antarbagian, serta memastikan informasi operasional disampaikan secara jelas dan tepat waktu agar kualitas pelayanan dan kinerja karyawan tetap optimal.

## 2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar operasional perusahaan. Melalui pelatihan, karyawan memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai prosedur kerja, standar pelayanan, serta keterampilan teknis yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada tamu.

Temuan ini sesuai dengan teori pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Dessler (2020), yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien. Dalam industri perhotelan, pelatihan menjadi bagian penting dalam menjaga konsistensi kualitas pelayanan karena setiap divisi memiliki standar kerja yang harus dipahami dan diterapkan oleh seluruh karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga membantu mereka memahami standar pelayanan hotel secara lebih menyeluruh. Dengan kompetensi yang semakin baik, karyawan mampu bekerja lebih percaya diri, menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan tamu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Oktaria dan Hudalil (2024); Juliastuti *et al.* (2022); serta Anggreni dan Adnyani (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Wijaya *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, metode pelatihan, dan kemampuan pelatih dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan merupakan

investasi organisasi yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Dewi Sri Hotel Legian perlu melaksanakan program pelatihan secara berkelanjutan dan menyesuaikannya dengan kebutuhan masing-masing divisi. Pelatihan yang relevan dan terarah diharapkan mampu meningkatkan kompetensi karyawan sehingga kualitas pelayanan kepada tamu dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan.

### 3. Pengaruh Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dibandingkan dengan variabel independen lainnya, dukungan manajemen memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai  $t$  hitung tertinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa perhatian, motivasi, penyediaan fasilitas kerja, bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta penghargaan yang diberikan oleh manajemen mampu meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan.

Temuan tersebut sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan akan mendorong karyawan memberikan kontribusi yang lebih besar ketika mereka merasakan adanya perhatian dan dukungan dari organisasi. Temuan ini juga mendukung konsep *Perceived Organizational Support* yang dikemukakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan manajemen memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perhatian pimpinan, pemberian motivasi, penghargaan, serta penyediaan fasilitas kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Tamimi *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Prasetyo *et al.* (2022); Sari *et al.* (2024); dan Zani *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang berkaitan dengan perhatian dan fasilitas yang diberikan organisasi kepada karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan manajemen merupakan salah satu faktor yang secara konsisten memengaruhi peningkatan motivasi, komitmen, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dukungan manajemen menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh Dewi Sri Hotel Legian dalam meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen hotel perlu mempertahankan lingkungan kerja yang suportif melalui pemberian apresiasi atas kontribusi karyawan, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pendampingan dalam penyelesaian pekerjaan, serta pemberian motivasi secara berkelanjutan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kualitas pelayanan kepada tamu.

### 4. Pengaruh Komunikasi Internal, Pelatihan, dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dewi Sri Hotel Legian, Bali. Selain itu, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,663 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 66,3% variasi

kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, melainkan merupakan hasil sinergi antara komunikasi internal yang efektif, pelaksanaan pelatihan yang berkelanjutan, dan dukungan manajemen yang optimal. Komunikasi internal berperan dalam memperlancar penyampaian informasi dan koordinasi kerja, pelatihan meningkatkan kompetensi karyawan, sedangkan dukungan manajemen memperkuat motivasi, komitmen, dan semangat kerja. Sinergi ketiga faktor tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada tamu, sejalan dengan konsep perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2022).

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa ketiga variabel saling melengkapi dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia. Komunikasi internal memastikan koordinasi kerja berjalan efektif, pelatihan meningkatkan kompetensi karyawan, sedangkan dukungan manajemen memperkuat motivasi dan komitmen kerja. Keterpaduan ketiga aspek tersebut mendukung terciptanya pelayanan yang berkualitas serta pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa faktor komunikasi, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, dan dukungan organisasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Daviki dan Wijaya (2024) menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Oktaria dan Hudalil (2024) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Tamimi *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa dukungan manajemen berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Prasetyo *et al.* (2022) menjelaskan bahwa dukungan organisasi juga menunjukkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kesamaan hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor komunikasi, peningkatan kompetensi, dan dukungan organisasi secara berkelanjutan.

Secara akademis, penelitian ini memperkaya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada sektor perhotelan dengan menguji komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen secara simultan dalam satu model penelitian. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Dewi Sri Hotel Legian dalam menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi melalui penguatan komunikasi internal, penyelenggaraan pelatihan yang berkesinambungan, serta peningkatan dukungan manajemen kepada seluruh karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dewi Sri Hotel Legian, Bali. Komunikasi yang efektif mampu meningkatkan koordinasi, memperlancar penyampaian informasi, dan mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelaksanaan pelatihan yang berkelanjutan meningkatkan pengetahuan,

keterampilan, dan kompetensi karyawan sehingga mampu memberikan pelayanan sesuai dengan standar operasional perusahaan.

3. Dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan. Perhatian, motivasi, penyediaan fasilitas kerja, bantuan dalam penyelesaian pekerjaan, dan penghargaan dari manajemen terbukti mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.
4. Komunikasi internal, pelatihan, dan dukungan manajemen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 66,3% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penguatan komunikasi internal, penyelenggaraan pelatihan yang berkesinambungan, serta peningkatan dukungan manajemen secara terpadu.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kompensasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau lingkungan kerja, sehingga diperoleh model penelitian yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada industri perhotelan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggreni, K. I., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). Peran motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Risata Bali Resort and Spa. *E-Jurnal Manajemen*, 12(5), 522–541.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Čuić Tanković, A., Bilić, I., & Brajković, I. (2022). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 1–16.
- Daviki, V. A., & Wijaya, N. S. (2024). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, 3(5), 840–849.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dewi, N. P. A., & Wibawa, I. M. A. (2023). Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(3), 450–459.
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal Communication and Employee Performance: The Mediating Role of Motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255–263.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayanti, S., Budianto, A., & Setianingsih, W. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Suatu studi pada PT PP Presisi Tbk Tasikmalaya). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(3), 94–105.
- Islahuddin, I., & Badollahi, M. Z. (2022). Strategi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Hotel pada Masa Pandemi COVID-19 di Sulawesi Selatan: Studi Kasus tentang Pengaruh Employee Engagement dan

- Perceived Organizational Support. JEKPEND: Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 5(1), 91–99.
- Juliastuti, N. M., Suarka, F. M., & Sari, N. P. R. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Holiday Inn Resort Bali Benoa. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 5(2), 185–204.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., Takeuchi, R., & Baik, K. (2022). Organizational-level perceived support enhances organizational profitability. *Journal of Applied Psychology*, 107(12), 2176–2196.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Baloglu, S. (2021). *Marketing for Hospitality and Tourism* (8th ed.). Pearson.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Murdana, I. K. (2022). Peranan Komunikasi Internal Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Hotel Ashyana Candidasa Beach Resort Karangasem, Bali. *Jurnal Kepariwisata*, 21(1), 46–56.
- Oktaria, D., & Hudalil, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Menggala Kabupaten Tulang Bawang. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, 8(2).
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, E., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Perceived Organizational Support on Employee Performance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Journal of Business Management Review*, 3(11), 754–771.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rosyiana, I. (2019). *Innovative Behavior at Work*. CV Budi Utama.
- Saragih, Y. B., Sulistyawati, A. S., & Suarka, F. M. (2023). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Bali Nusa Dua. *Jurnal Kepariwisata dan Hospitalitas*, 7(1), 109–125.
- Sari, R., Sari, M. W., & Fenia, S. Z. (2024). Pengaruh Dukungan Organisasi dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT Yasiga Sarana Utama Padang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 2(2), 342–354.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Tamimi, M., Tamam, M. B., & Sopiah. (2023). The Effect of Organizational Support on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 250–256.
- Widura, F. K., & Hardaningtyas, D. (2023). Analisis Kinerja Pegawai UTD PMI Surabaya bagian umum dan logistik. *JISP (Jurnal Inovasi Sektor Publik)*, 2(3), 70–81.
- Wijaya, M. A., Wahyuni, A. A. N. S., & Wulandani, N. L. K. L. (2023). Efektivitas Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di The Westin Resort Nusa Dua Bali. *INSPIRE: Journal of Culinary, Hospitality, Digital & Creative Arts and Event*, 1(1), 29–36.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). World Scientific.
- Wulandari, A. (2020). Pengaruh Instruktur Pelatihan, Peserta Pelatihan, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, dan Tujuan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. *VALUE: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 15(1), 40–53.

Zani, A., Sari, V. N., & Sari, D. P. (2024). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan terhadap kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) UPT Padang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 4(2), 147–155.