PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN STUDI PADA PEGAWAI RUMAH SAKIT JIWA GHRASIA YOGYAKARTA

Ryan Perdana

Universitas Islam Indonesia

Email: ryan.perdana.purwodadi@gmail.com

ABSTRAK: Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Penggunaan variabel-variabel ini berdasarkan penelitian terdahulu antara lain, Bass & Avolio (1994), DeVito (2007), Herzberg (1966) dan Robbins (2002). Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Ghrasia Yogyakarta dengan jumlah responden yang digunakan adalah sebesar 176 karyawan. Perhitungan olah data dilakukan dengan metode *Path Analysis* menggunakan Regresi Linier melalui program statistika SPSS. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian, pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi ialah positif dan signifikan, dan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan ditemukan positif dan signifikan. Ditemukan pula bahwa Motivasi memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Sekaligus, Motivasi juga memediasi Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Kepemimpinan secara simultan memberikan pengaruh terhadap Motivasi sebesar 49,8% sementara 50,2% dipengaruhi variabel lain. Sementara Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi secara simultan mempunyai pengaruh sebesar 60% dan sisanya 40% dipengaruhi variabel lain.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Komunikasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT: *The purpose of this study was to examine the effect of Leadership Style and Communication Effectivity on Motivation in improving Employee Performance. The use of these variables are based on previous research, namely, Bass & Avolio (1994), DeVito (2007), Herzberg (1966) and Robbins (2002). This research was conducted at the Ghrasia Psychiatric Hospital Special Region of Yogyakarta with the number of employee that is used as respondent is 176 employees. Calculations performed by Path Analysis method using linear regression through the statistical program SPSS. The results of the analysis show that the Leadership Style has positive and significant effect on Motivation, yet Leadership Style has positive and significant influence directly to Employee Performance. Influence of Communication Effectivity towards Motivation is also positive and significant, and its influence on Employee Performance directly positive and significant. In addition, it's found that Motivation mediates the influence of Leadership Style on Employee Performance. Then, Motivation also mediates the influence between Communication Effectivity and Employee Performance. Leadership Style and Communication Effectivity simultaneously take effect on Motivation in the amount of 49,8% while 50,2% is affected by other variables. Meanwhile Leadership Style, Communication Effectivity, and Motivation simultanously has an impact towards Employee Performance for 60% while 40% is affected by others variables.*

Keywords: Leadership Style, Communication Effectivity, Motivation, Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut Siregar (2009), di dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap perumusan kebijaksanaan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan. Nasution (1994) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mulyana (2004) menyatakan komunikasi adalah proses berbagai makna melalui perilaku verbal dan non-verbal. Segala perilaku dapat disebut komunikasi jika melibatkan dua orang atau lebih. Pada dasarnya, komunikasi adalah proses pemindahan pesan dari komunikator kepada komunikan untuk mencapai kesepahaman. Komunikasi adalah unsur utama kehidupan manusia dalam rangka menjalin hubungan dengan manusia lainnya. Komunikasi disampaikan dengan maksud tertentu dalam proses interaksi antar manusia.

Menurut Afriyadi (2015), komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi yang diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian *(mutual understanding*). Menurut DeVito (2007), efektivitas komunikasi interpersonal adalah efektivitas penyampaian pesan oleh satu orang serta penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya serta dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.

Robbins (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Kemudian, Herzberg (1966) menyatakan bahwa motivasiadalah dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan. Maka kemudian, Herzberg meneruskan pembahasan motivasi melalui teori dua faktor yang dikenal dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Kinerja menurut Robbins (2002) adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Wexley dan Yukl dalam Pranata (2014), mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi, disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin karyawan akan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan akan menjadi lebih bagus.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* pada penelitian-penelitian terdahulu.Dalam hasil penelitiannya Sari, Muis, dan Hamid (2012), Tampi (2014), dan Hartono & Rotinsulu (2015) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan hasil penelitian Rachmad (2015) dan Posuma (2013) yang menyatakan bahwa hubungan kepemimpinan dan kinerja tidak terbukti.

Purwanto (2013), Jayusman & Khotimah (2013), dan Hartono & Rotinsulu (2015) menyatakan bahwa kinerja secara positif signifikan dipengaruhi oleh komunikasi. Tetapi, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Utami & Hartanto (2010), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Tidak berbeda, penelitian Marwoto (2012) juga mendapatkan kesimpulan yang sama, bahwa komunikasi tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Kemudian, dalam penelitian Handayani (2010), Riyadi (2011) dan Cahyono (2012) diperoleh kesimpulan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, hasil berbeda didapat penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Murti dan Srimulyani (2013) juga mendapatkan kesimpulan yang sama, bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini berusaha untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan efektivitas terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta. Berdasarkan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta".

2. KAJIAN PUSTAKA

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang diukur, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Efektivitas Komunikasi (X2), dan Motivasi (Z) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen (terikat). Rumusan operasional variabel-variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

   Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1,1)

   Bass dan Avolio (1994) menyatakan standar pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungan pengaruh pemimpin terhadap karyawan atau bawahannya yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Bass dan Avolio (1994) menyatakan dimensi gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Menunjukkan perilaku karismatik.
    1) Mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya.
    2) Kepercayaan kepada yang lain.
    3) Menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya.
    4) Menampilkan standar moral yang tinggi.
    5) Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya.
    6) Menjadi model pada pengikutnya.
b. Memunculkan motivasi inspirasional.
    1) Mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi.
    2) Memberi inspirasi yang ada di sekitar meraka dengan menyampaikan visi dengan lancar.
    3) Percaya diri.
    4) Meningkatkan optimisme.
    5) Semangat kelompok.
    6) Antusias.
c. Memberikan stimulasi intelektual.
    1) Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif.
    2) Kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi.
    3) Membuat kembali kerangka permasalahan.
    4) Mendekati pengikut dengan cara baru.
d. Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu.
    1) Memberikan perhatian secara personal pada semua individu.
    2) Membuat semua individu merasa dihargai.
    3) Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

<u>Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1,2)</u>

Merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan karyawan sesuai standar yang telah ditetapkan (Bass dan Avolio, 1994). Indikatornya meliputi:

a. Imbalan Kontinjen (*Contingency Reward*)
    Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat dicapai. Perilaku imbalan kontingensi meliputi:
    1) Pimpinan memberikan pedoman kerja untuk melakukan pekerjaan.
    2) Penggunaan insentif dan imbalan untuk mengontrol motivasi bawahan.
b. Manajemen dengan Pengecualian Aktif (*Active Management by Exception*)
    Pada manajemen dengan pengecualian aktif, pemimpin memantau deviasi dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan disertai dengan tindakan untuk

melakukan perbaikan.Manajemen aktif dengan eksepsi (*active management by exception*) meliputi:

1) Pemberian tindakan korektif dalam rangka menjamin pekerjaan terlaksana secara efektif.
2) Pengawasan terhadap bawahan.

c. Manajemen dengan Pengecualian Pasif (*Passive Management by Exception*)

Pada manajemen dengan pengecualian pasif, pemimpin melakukan suatu tindakan jika standar tidak tercapai. Manajemen pasif dengan eksepsi (*passive management by exception*) meliputi:

1) Tindakan koreksi lainnya terhadap perilaku yang menyimpang dari performansi standar yang telah dilakukan.
2) Penggunaan hukuman kontingensi.

2. Efektivitas Komunikasi (X2) menurut DeVito (2007) adalah efektivitas penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya serta dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera. Efektivitas komunikasi di sini mengacu kepada teknik komunikasi Kepala Bidang Pelayanan dalam menyampaikan pesan dalam bentuk informasi, gagasan, ataupun instruksi kepada pegawai di Bidang Pelayanan sehingga dapat dimengerti dan direspons dengan baik dalam bentuk pelaksanaan proses pelayanan kepada pasien.Dimensiefektivitas komunikasimenurut Devito (2007) efektivitas komunikasi interpersonal mengandung 4 (empat) dimensi, yaitu:

a. Keterbukaan *(openness)*

Keterbukaan adalah kemauan orang untuk mengungkapkan informasi tentang dirinya yang mungkin secara normal disembunyikan, dengan catatan disebabkan oleh karena adanya beberapa pengungkapan yang dilakukan secara tepat (DeVito, 2007). Indikator:

1) Mengungkapkan diri di saat waktu yang tepat. Sadar tentang pengungkapan diri kita, mengingat ada keuntungan dan bahaya dari bentuk komunikasi.
2) Merespon mereka yang berinteraksi dengan kita secara spontan dan dengan kejujuran tepat, tetapi juga dengan kesadaran apa yang kita katakan dan apa yang mungkin berakibat dari pesan kita.
3) Menyangkut "kepemilikan" perasaan dan pikiran. Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang anda lontarkan adalah memang milik anda dan anda bertanggungjawab atasnya.

b. Empati *(empathy)*

Kemampuan seseorang untuk "mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui sudut pandang orang lain itu (DeVito, 2007). Indikator:

1) Keterlibatan aktif melalui ekspresi wajah dan gerak-gerik yang sesuai.
2) Konsentrasi terpusat meliputi kontak mata, postur tubuh yang penuh perhatian, dan kedekatan fisik.
3) Sentuhan atau belaian yang sepantasnya.

c. Sikap mendukung *(supportiveness)*

Sikap mendukung dalam komunikasi adalah perilaku yang lebih mendeskripsikan daripada mengevaluasi isi pesan lawan bicara (DeVito, 2007). Indikator:

1) Menghindari tuduhan atau menyalahkan.
2) Menghindari kondisi mengevaluasi secara negative.
3) Mengekspresikan kemauan untuk mendengar dengan pikiran terbuka.
4) Menanyakan pendapat orang lain dan menunjukkannya sebagai suatu hal yang penting.

d. Sikap Positif (*Positiveness*)

Sikap positif dalam komunikasi interpersonal harus dilakukan dengan penggunaan pesan positif daripada negatif (DeVito, 2007). Indikator:

1) Melihat sisi positif seseorang dan berikan pujian.
2) Mengungkapkan kepuasan secara nonverbal ketika berkomunikasi dengan orang lain.
3) Mengekspresikan sikap positif dengan pengenalan perbedaan budaya.

e. Kesetaraan *(Equality)*

Posisi sosok yang satu dengan yang lain akan berbeda, akan muncul sosok yang lebih berpengalaman atau lebih efektif secara interpersonal dibanding yang lain (DeVito, 2007). Walaupun ketidaksetaraan akan selalu muncul dalam komunikasi interpersonal, namun sebaiknya hal tersebut dihindari kemunculannya. Indikator:

1) Menghindari pernyataan yang menggunakan kata-kata "seharusnya" atau kalimat pengandaian yang membuat pendengar merasa diposisikan di pihak yang salah.
2) Membuat permintaan yang sopan dam menghindari tuntutan yang tidak sopan.
3) Menghindari menginterupsi.
4) Mengakui kontribusi orang lain sebelum mengekspresikan pesan kita.
5) Mengakui bahwa perbedaan budaya mengajarkan kesetaraan yang sangat berbeda.

3. Motivasi (Z) oleh Herzberg (1966) didefinisikan sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:
   a. Motivasi Intrinsik, memiliki indikator:
      1) *Achievement* (Prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.
      2) *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginanan seseorang untuk mengembangkan karier.
      3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja.
      4) *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari institusi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.
   b. Motivasi Ekstrinsik, memiliki indikator:
      1) *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh institusi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
      2) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
      3) *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan,mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
      4) *Relationship with supervisor* (hubungan dengan atasan) merupakan komunikasi antara karyawan dengan atasan.
      5) Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, bonus, dan tunjangan.
4. Kinerja Karyawan (Y) menurut Robbins (2002) adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Di dalam organisasi sektor yang tidak menghasilkan produk sebagai output mereka atau dengan kata lain hanya menyediakan jasa atau pelayanan, maka kualitas akan menjadi faktor utama dalam menyusun indikator penilaian kinerja karyawan. Sehingga kualitas kinerja bisa digunakan untuk menggambarkan keseluruhan kinerja karyawan karena mencakup pemenuhan kesempurnaan tugas sesuai keterampilan dan kemampuan karyawan itu sendiri. Oleh karena itu variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini akan diwakili oleh salah satu dimensi kinerja Robbins (2002) yaitu kualitas di mana kualitas pekerjaan diukur dari persepsi keterampilan dan kemampuan karyawan dalam memberikan hasil serta kesempurnaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator kinerja pegawai ini Robbins (2002) meliputi indikator tugas pokok pegawai yaitu kualitas kinerja dengan dimensi:

a. Kemampuan dan Keterampilan, indikator:
   1. Mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai bidang pekerjaan.
   2. Tanggap dan adaptif terhadap tugas baru yang diberikan.
   3. Dapat mengatasi kendala, hambatan dan masalah yang muncul dalam melakukan pekerjaan.

b. Standar Mutu Kinerja, indikator:
   1. Dapat Memenuhi standar kerja yang sudah ditentukan.
   2. Teliti dalam bekerja.
   3. Sering mendapat teguran atas hasil kinerja

3. METODE PENELITIAN

a. Jenis Penelitian Kuantitatif

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, karena dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala, menggunakan alat bantu statistik, baik statistik deskriptif maupun inferensial. Penelitian ini akan menggunakan metode *survey* yang akan digunakan untuk mengkaji populasi yang besar maupun kecil dari sampel yang sudah diseleksi (Kerlinger, 2000).

Bentuk problematika atau permasalahan dalam penelitian ini adalah problema korelasi sebab akibat. Karena keadaan pertama (variabel gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi) diperkirakan menjadi penyebab keadaan kedua (variabel kinerja karyawan). Maka, penelitian korelasi ini disebut juga dengan penelitian pengaruh (Arikunto, 2002).

b. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Bidang Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Daerah Istimewa Yogyakarta Jl. Kaliurang KM. 17 Pakem Sleman, DIY. Grhasia berasal dari bahasa latin ”*Gracious”* yang artinya ramah. Dalam arti sebenarnya, secara filosofis, Grhasia berarti Graha Tumbuh Kembang Laras Jiwa.

c. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau benda yang menjadi ketertarikan peneliti untuk diteliti untuk dibuat kesimpulan (Sekaran dan Bougie, 2010). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta yang terdiri dari 228 orang pegawai.

2) Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil sebagian, tidak semuanya, dengan cara dipilih atau diseleksi (Sekaran & Bougie, 2010). Jadi, sampel merupakan unsur atau bagian dari populasi yang dipilih secara sengaja oleh peneliti

dengan alasan jumlah populasi terlalu besar apabila diteliti secara menyeluruh. Ghozali & Ihsan (2006) menyatakan bahwa metode sensus merupakan pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Kemudian, Erlina & Mulyani (2007) menyatakan apabila peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian, maka disebut juga dengan penelitian sensus.

d. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) data primer adalah data variabel yang menjadi ketertarikan peneliti yang didapatkan secara tangan pertama oleh peneliti untuk tujuan risetnya. Data primer dalam hal ini merupakan data yang diperoleh langsung dari responden, yaitu pegawai bidang pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Daerah Istimewa Yogyakarta melalui kuesioner.

Data sekunder merujuk kepada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang sudah ada (Sekaran dan Bougie, 2013). Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen tertulis yang diperoleh dari Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Daerah Istimewa Yogyakarta yang berkaitan dengan aspek-aspek yang akan diteliti.

e. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner/angket. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang sudah diformulasikan sebelumnya dan kemudian dibagikan kepada responden (Sekaran dan Bougie, 2013). Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang efisien untuk mengumpulkan data dari responden dengan jumlah yang besar. Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam menulis angket/kuesioner, yaitu prinsip penulisan, pengukuran, dan penampilan fisik.

f. Instrumen Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan hipotesis penelitian, alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen dalam bentuk kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data variabel gaya kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, motivasi, dan kinerja pegawai. Instrumen dalam bentuk kuesioner ini disampaikan kepada responden/subjek penelitian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan dengan alternatif pilihan jawaban yang telah disusun sebelumnya.

Instrumen penelitian, sebelum digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menguji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan untuk melihat ketepatan dan kecermatan instrumen dalam melakukan fungsinya sebagai alat ukut (Azwar, 2003).

Untuk menguji validitas instrumen digunakan rumus koefisien korelasi Product Moment dari Pearson (Widodo, 2004), dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi

N : banyaknya sampel

X : skor setiap item

Y : skor total

Selanjutnya untuk mendapatkan instrumen yang reliabel, dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran instrumen dapat dipercaya (Widodo, 2004). Formula statistik yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas adalah Alpha Cronbach, dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{n\,(S^2 - \sum S_1{}^2)}{(n-1)\,S^2}$$

Keterangan:

α : koefisien alpha

n : jumlah item dalam skala

S^2 : varian total dari skor test

$S_1{}^2$: varian dari setiap item skala

g. Metode Pengukuran

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner merupakan hasil yang disarikan dari variabel-variabel yang diturunkan menjadi sub-variabel yang kemudian disusun masing-masing indikatornya. Skala Likert adalah skala yang dipilih untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi dalam pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dengan 6 (enam) alternatif jawaban. Urutan skala penilaian dari masing-masing item indikator variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Agak Tidak Setuju (ATS)

4 = Agak Setuju (AS)

5 = Setuju (S)

6 = Sangat Setuju (SS)

h. Metode Analisis Data

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Analisis data akan dibantu dengan *software* SPSS 20 *for Windows* dengan mengikuti tata cara pengolahan SPSS dalam buku Trihendradi (2012). Adapaun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didukung (Sugiyono, 2010). Beberapa karakteristik responden mungkin saja diperlukan dalam penelitian ini, seperti usia, masa kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan deskriptif penting yang utama adalah gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kinerja.

b. Analisis Interfensial

Analisis inferensial dilakukan menggunakan rumus statistik dan teknik yang relevan untuk pengujian hipotesis ini adalah dengan menggunakan analisis regresi ganda yang kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur. Oleh karena itu basis perhitunganya menggunakan analisis perhitungan yang digunakan untuk pengujian hipotesis (Sugiyono 2010). Alat analisis regresi linier berganda, maka diperlukan beberapa asumsi yang mendasari, diantaranya adalah:

1. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen atau keduanya memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2011).

Untuk mengetahui apakah data yang diambil dari populasi, maka biasanya dilakukan uji normalitas terhadap data tersebut. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji *Chi-Kuadrat*. Langkah-langkah uji normalitasnya adalah sebagai berikut:

H_0: Data berdistribusi normal

H_1: Data tidak berdistribusi normal

Dengan menggunakan standar pengujian 5%, maka jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian lebih dari 5% atau Sig > 0,05 maka H_0 diterima, artinya data yang di uji dinyatakan berdistribusi normal. Sebaliknya jika taraf signifikansi yang dihaslkan dari pengujian kurang dari 5% atau Sig<0,05 maka H_0 ditolak, artinya yang diuji dinyatakan berdistribusi tidak normal.

b) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dengan menggunakan tolerance value dan VIF (variance inflation factor). Jika nilai tolerance value > 0,10, dan nilai VIF < 10 maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat gejala atau terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2005).

c) Uji Heteroskedatisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual (Ghozali, 2005). Gejala heteroskedastiditas terjadi apabila disturbance terms untuk setiap observasi tidak lagi konsisten, tetapi bervariasi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian terhadap gejala heteroskedastisistas dilakukan dengan menggunakan korelasi Rank Spearman dari semua variabel bebas dengan variabel pengganggunya atau menggunakan regresi ganda antara semua variabel bebas dengan variabel pengganggunya. Kriteria pengujian adalah:

H_0 : Tidak terdapat heteroskedastisitas

H_1 : Terdapat heteroskedastisitas

Dengan menggunakan standar pengujian 5% maka jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian lebih dari 5% atau sig > 0,05 maka H_0 diterima. artinya data yang diuji dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Sebaliknya jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian kurang dari 5% atau sig < 0,05 maka H_0 ditolak. artinya data yang di uji dinyatakan mempunyai gejala heteroskedastisitas.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Sesuai model yang dikembangkan dalam penelitian ini, akan terdapat dua model regresi berganda yaitu:

Persamaan Model I

$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Keterangan :

Z = Standar skor variabel motivasi

X_1 = Standar skor variabel gaya kepemimpinan

X_2 = Standar skor variabel efektivitas komunikasi

β = Koefisien korelasi

e = Konstanta

Persamaan Regresi Model II

$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_z Z + e$

Keterangan:

Y = Standar skor variabel kinerja

Z = Standar skor variabel motivasi

X_1 = Standar skor variabel gaya kepemimpinan

X_2 = Standar skor variabel efektivitas komunikasi

β = Koefisien korelasi

e = Konstanta

Dari kedua persamaan tersebut akan diperoleh pengaruh langsung dari suatu variabel ke variabel lain, oleh karena itu dengan menggunakan uji ‘t’ secara parsial akan dapat diketahui apakah pengaruh tersebut merupakan pengaruh signifikan ataukah tidak. Langkah uji “t” adalah:

a. Merumuskan hipotesis

   H_0 : Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

   H_1 : Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

b. Mencari “t” statistik hingga ditemukan taraf signifikansinya.

c. Kriteria pengujian.

   Yaitu dengan menggunakan standar pengujian 5% atau 0,05, maka:

   - Jika taraf signifikansi yang dihaslkan dari pengujian (Sig) < 0,05 Maka H_0 ditolak, artinya secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
   - Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian (Sig) > 0,05 maka H_0 diterima, artinya secara parsial variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang tejadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Retherford, 1993).

4. HASIL ANALISIS

1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Dari olah data, dapat diketahui bahwa nilai rxy > 0,138, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Komunikasi adalah valid. Dari olah data, dapat diketahui bahwa nilai rxy > 0,138, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan adalah valid.

2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Dari olah data, dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan, Efektifitas Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan adalah reliabel.

3. Analisis Deskriptif

a. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 176 reponden, maka dapat diidentifikasikan mengenai karakteristik responden sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah perempuan sebanyak 119 responden atau 67,6% dan laki-laki sebanyak 57 responden atau 32,4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada bagian pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta berjenis kelamin perempuan yang lebih banyak dibutuhkan rumah sakit.

2) Usia

Responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan berusia > 40 tahun sebanyak 69 responden atau 39,2% dan sebagian kecil berusia lebih dari 20-25 tahun sebanyak 6 responden atau 3,4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi usia sebagian besar pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta adalah usia dewasa akhir.

3) Tingkat Pendidikan

Responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpendidikan D3 sebanyak 131 responden atau 74,4% dan sebagian kecil berpendidikan S2 sebanyak 3 responden atau 1,7%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan, pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mayoritas mempunyai pendidikan tingkat tinggi ahli madya.

4) Jabatan

Responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar dengan jabatan Staf sebanyak 173 responden atau 93,8% dan sebagian kecil dengan jabatan Struktural sebanyak 1 responden atau 0,6%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi jabatan, pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta pada bidang staf yang melayani.

5) Bidang

Responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar pada bidang Keperawatan sebanyak 115 responden atau 65,3% dan sebagian kecil pada bidang PPM & Litbang sebanyak 30 responden atau 17,0%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi bidang pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mayoritas pada pelayanan keperawatan.

b. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan. Analisis data ini melalui 2 (dua) tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum - Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} \quad \text{..... (5)}$$

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0{,}83$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut :

1) Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan olah data, dari 176 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Gaya Kepemimpinan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta, Cukup Baik (Mean 4,21). Karena variabel Gaya Kepemimpinan memiliki dua unsur yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, maka diperlukan pengukuran untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan. Untuk mengukur perbedaan gaya kepemimpinan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, digunakan *One Sample t Test*. Berdasarkan hasil olah data diperoleh masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Berdasar perhitungan, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki rerata 4,39 yang terkategori Baik. Sedangkan, Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki rerata 4,02 yang berarti termasuk dalam kategori Cukup Baik. Maka dapat disimpulkan, dalam konteks penelitian ini gaya kepemimpinan yang lebih sering dipraktikkan oleh Kepala Bidang adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

2) Variabel Efektivitas Komunikasi

Berdasarkan olah data dari 176 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Komunikasi Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta, Tinggi (Mean 4,55).

3) Variabel Motivasi

Berdasarkan olah data, dari 176 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Motivasi Intrinsik Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta, Tinggi (Mean 4,63). Karena variabel Motivasi memiliki dua unsur yaitu Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik, maka diperlukan pengukuran untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan. Untuk mengukur perbedaan motivasi antara Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik, digunakan *One Sample t Test*. Berdasarkan hasil olah data diperoleh masing-masing variabel Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik dengan nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima,

sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam variabel Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik. Berdasar perhitungan, Motivasi Intrinsik memiliki rerata 4,63 yang terkategori Tinggi. Sedangkan, Motivasi Ekstrinsik memiliki rerata 4,26 yang berarti termasuk dalam kategori Cukup Tinggi. Maka dapat disimpulkan, dalam konteks penelitian ini motivasi yang lebih dominan dimiliki oleh karyawan RSJ Ghrasia adalah Motivasi Intrinsik.

4) Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan olah data, dari 176 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta, Tinggi (Mean 4,55). Berdasarkan penilaian responden terhadap Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan diketahui bahwa penilaian tertinggi responden, yaitu pada variabel Komunikasi dan Kinerja Karyawan dengan kategori termasuk Baik dan Tinggi.

4. Analisis Kuantitatif

Hasil analisis kuantitatif penelitian ini dapat dilihat dari penjelasan berikut:

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* terlihat bahwa nilai probabilitas > 0,05, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai VIF < 10, artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interprestasi hasil analisis regresi.

3) Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *Glejser* terlihat bahwa nilai probabilitas > 0,05. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

5. PEMBAHASAN

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka Kinerja Karyawan Pegawai

pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

b. Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Variabel Motivasi Intrinsik Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Efektivitas Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Komunikasi meningkat, maka Motivasi Intrinsik pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi Intrinsik Pegawai pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi meningkat secara simultan, maka Motivasi Intrinsik Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Variabel Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,006) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan meningkat, maka Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

e. Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Efektivitas Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,012) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Komunikasi meningkat, maka Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

f. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian

pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Motivasi meningkat, maka Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

g. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta.

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik meningkat secara simultan, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

h. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik.

Hasil analisis jalur diperoleh koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional langsung sebesar 0,101 sedangkan koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu (0,322 x 0,376) = 0,121. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung, maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi.

i. Pengaruh Tidak Langsung Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik.

Hasil analisis jalur diperoleh koefisien regresi Gaya Kepemimpinan langsung sebesar 0,114 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu (0,415 x 0,376) = 0,156. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung, maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi.

6. PENUTUP

a. Kesimpulan

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka

Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

2. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Komunikasi meningkat, maka Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi meningkat secara simultan, maka Motivasi Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,006) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.
5. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,012) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Komunikasi meningkat, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.
6. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Intrinsik mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $t_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Motivasi meningkat, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.
7. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas $F_{\text{-hitung}}$ (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan

Transformasional, Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik meningkat secara simultan, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.

8. Hasil analisis diperoleh koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional langsung sebesar 0,101 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu (0,322 x 0,376) = 0,121. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung, maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik.
9. Hasil analisis diperoleh koefisien regresi Komunikasi langsung sebesar 0,114 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu (0,415 x 0,376) = 0,156. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung, maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Efektivitas Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik.

b. Saran

Berkaitan dengan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diberikan agar kinerja karyawan bidang pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia semakin baik ialah dengan cara:

1. Perlu disarankan kepada Kepala Bidang Pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta untuk lebih meningkatkan indikator pada Gaya Kepemimpinan Transformasional yang masih belum baik (*mean* cukup baik) yaitu dengan cara agar Kepala Bidang Pelayanan meningkatkan pengertian kepada karyawan, agar Kepala Bidang menjadi pemimpin yang lebih berprinsip kuat dalam memimpin, agar Kepala Bidang lebih sering memberikan tujuan-tujuan yang menantang terkait ketugasan, agar Kepala Bidang dapat lebih menjadi sosok yang dapat dijadikan teladan oleh karyawan, agar Kepala Bidang lebih dapat memberikan inspirasi melalui visi yang jelas, agar Kepala Bidang dapat lebih menjadi sosok yang dapat membangun optimisme karyawan, agar Kepala Bidang dapat lebih menjadi sosok yang kreatif sehingga karyawan antusias untuk bertanya tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan, agar Kepala Bidang selalu membuat kerangka permasalahan terkait pekerjaan menurut versinya, agar Kepala Bidang selalu menemukan cara-cara baru dalam melakukan pendekatan terhadap karyawan, dan agar Kepala Bidang lebih memberikan perhatian secara personal terhadap masing-masing karyawan.
2. Perlu disarankan kepada Kepala Bidang Pelayanan dan karyawan di Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta untuk lebih meningkatkan indikator pada

Efektivitas Komunikasi yang masih belum baik (*mean* cukup baik) yaitu dengan cara Kepala Bidang dan karyawan lebih sering memberikan sentuhan yang sepantasnya selama proses berkomunikasi, sehingga efektivitas komunikasi dapat berjalan lebih optimal.

3. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. DAFTAR PUSTAKA

Abriyoso, Octo Jaya, et.al. (2012), Hubungan Efektivitas Komunikasi Antar pribadi dalam Keluarga dengan Motivasi Belajar Anak di Sekolah. Bandung: Universitas Padjajaran

Adwardin, Laras Tris Ambar Sukesi. (2006). Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) se-Kota Semarang). (Tesis Master). Semarang: Universitas Diponegoro.

Afriyadi, Ferry. (2015). Efektivitas Komunikasi Interpersonal antara Atasan dan Bawahan Karyawan PT. Borneo Enterprisindo Samarinda. Jurnal lmu Komunikasi, Vol. 1, No. 3, hlm. 362-376.

Arfan Ikhsan & Imam Ghozali. (2006). Metodologi Penelitian: Untuk Akuntansi Dan Manajemen. Medan: Maju.

Arifin, Bey. (2005). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, Vol. 2, No. 1**,** hlm. 16.

Arikunto, Suharsini. (2002). Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rhinneka Cipta.

Astuti, Ni Made Marlita Puji & Ida Bagus Dharmadiaksa. (2014). Pengaruh Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Pemanfaatan Dan Kesesuaian Tugas Pada Kinerja Karyawan. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana,Vol. 9, No. 2, hlm 373-384.

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). *Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 2, No. 4, hlm 441-426.

Azwar, Saifudin. (2003). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Badrudin. (2013). Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: ALFABETA.

Badjuri, Achmad. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada KAP di Jawa Tengah dan DIY), Vol. 1, No. 2: Kajian Akuntansi. Semarang: Universitas Stikubank.

Baihaqi, Muhammad Fauzan. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerjadengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). (Skripsi). Semarang: Universitas Diponegoro.

Bangun, W. (2008). Intisari Manajemen. Bandung: PT. Refika Aditama.

Bass, Bernard M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamic*, Vol. 18.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds), *Research in organizational change and development*, Vol. 4, hlm. 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.

Berry, L.M. & Houston, J.P. (1993). *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International

Brahmasari, Ida Ayu & Agus Suprayetno. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, hlm. 124-135.

Brahmasari, Ida Ayu & Peniel Siregar. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 7, hlm. 238.

Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. (1995). *Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. Journal of Applied Psychology, Vol. 80, No. 4, hlm. 468-478.

Cangara, H. Hafied. (2006). Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Chaudry, Abdul Qayyum & Husnain Javed. (2012). *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 7, hlm. 258.

Daft, Richard L. (2006). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Dharma, Surya. (2003). Manajemen Kinerja. (Cetakan ke-1). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

DeVito, Joseph A. (2007). *The Interpersonal Communication Book* 11st Ed. New York: Pearson Educations, Inc

Dewi, Sarita Permata. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta. Jurnal, Vol. I, No. I.

Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce J. Avolio, & Boas Shamir. (2002). *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, hlm. 735-744.

Effendy, O.U. (2005). Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Erlina dan Sri Mulyani. (2007). Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen. (Cetakan ke-1). Medan: USU Press

Felfe, J., & Schyns, B. (2002). *The relationship between employees' occupational self-efficacy and perceived transformational leadership-replication and extension of recent results*, *Leading and managing*, Vol. 7,No. 9, hlm. 137-158.

Flippo, Edwin B. (1987). Manajemen Personalia. Jakarta: Erlangga.

Ghozali, Imam (2001). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro.

_____. (2005). Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro.

_____. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (Ed. Ke-5). Semarang: Universitas Diponegoro.

Gilliess, Dee Ann. (1989). Manajemen Keperawatan: Suatu Pendekatan Sistem, Edisi Kedua. Philadelphia: W.B. Saunders Company.

Gomes, Faustino Cardoso. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Goodridge, David. (2006). *Relationships Between Transformational and Transactional Leadership with the Motivation of Subordinates.* (Tesis Master). The John Molson School of Business.

Handayani, Agustuti. (2010). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Disnaker Provinsi Lampung. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan.

Handoko, T. Hani. (2001). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE

Harjana, Andre. (2000). Audit Komunikasi, Teori dan Praktek. Jakarta: Grasindo.

Hartono, Winastyo Febrianto & Jopie Jorie Rotinsulu. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado. Jurnal EMBA, Vol.3, No. 2, hlm. 908-916.

Hasibuan, Malayu S.P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. (Ed. Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Hendrix, A.Jerry. (2001). *Public Relation Case*. Belmont, USA: Wadsworth, Thomson Learning.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland, OH: World Publishing Company.

Insukindro, (2001). Modul Pelatihan Ekonometrika Dasar. Yogyakarta: UGM.

Ismail, Azman, Sofiah Bongogoh, Sheela Chitra, Chandra Segaran, Rabaah Tudin, Mohd. Na'eim Ajis, Wan Khairuzzaman Wan Ismail. (2009). *Supervisor communication and motivation to learn as a predictor of positive individual attitudes and behaviors: A study in one city-based local authority*. Jurnal Kemanusiaan, Bil. 13, hlm. 19.

Jayusman, Hendra & Siti Khotimah. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Jurnal Spread, Vol. 2, No. 2, hlm. 139.

Jimoh, A.M. (2008), *Emotional Labour, Conscientiousness and Job Tenure as Predictors of Job Performance Among University Administrative Workersin Southwestern Nigerian. International Journal of African & African American Studies*, Vol. VII, No. 2. hlm. 111-123.

Karlina, Melani. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Proyekimagi Indonesia (WADEZIG). (Tesis Master). Bandung : UNIKOM.

Kartono, Kartini. (2005). Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Keller, R.L. (1992). *Transformasional Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, hlm. 489-501.

Kerlinger, Fred N. (1995). Asas-asas Penelitian Behavioral. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Khuong, Mai Ngoc & Dang Thuy Hoang. (2015). *The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam*. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 6, No. 4, hlm. 210.

Kusumawati, Ratna. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Roemani Semarang). (Tesis Master). Semarang: Universitas Diponegoro.

La Monica, Elaine L. (1998). Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan, Pendekatan Berdasarkan Pengalaman. Jakarta: EGC.

Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi. (Ed. Ke-10). Yogyakarta: ANDI.

Maharjan, Sarita. (2012). *Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review* . Journal. Vol. 24, No. 2, hlm. 45-55.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.

_____. (2006). Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Refika Aditama.

Marwoto, Nuki. (2012). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komunikasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Madiun. (Tesis Master). Batam: Universitas Terbuka.

Mas'ud. (2004). *Survey Diagnosis Organizational*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Mathis Robert L. & Jackson John H. (2006). *Human Resource Management* Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.

Meilita, Mery & Yudi Perbawaningsih. (2014). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Transaksi Energi PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat Area Sanggau). Jurnal Ilmiah Yogyakarta: Universitas Atmajaya.

Mulyana, Deddy. (2004). Komunikasi Efektif Suatu Pendekatan Lintas Budaya. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Muhammad, A. (2002). Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.

Muogbo, U.S. (2013). *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, Vol. 2, No. 7, hlm. 70-80.

Murti, Harry & Veronika Agustini Srimulyani. (2013). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1 No. 1. Madiun: Universitas Katholik Widya Mandala.

Nasution, Mulia. (1994). Manajemen Personalia, Aplikasi dalam Perusahaan, Jakarta: Djambatan.

Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2005). Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pawar, Shanjar Badrinarayan & Kenneth K. Eastman. (1997). *The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. The Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 1, hlm. 80-109. Published by: Academy of Management

Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Posuma, Christilia O. (2013). Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado. Jurnal EMBA, Vol. 1, No. 4, hlm. 646 -656. Manado: Universitas Sam Ratulangi.

Potu, Aurelia. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara Di Manado. Jurnal EMBA, Vol. 1, No.4, hlm. 1208-1218.

Prabasari, I Gusti Agung Ayu Maya & I Gusti Salit Ketut Netra. (2011). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Jurnal Universitas Udayana, hlm. 469.

Pranata, Rizon. (2014). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Dinamika MultiFinance Tbk. Arga Makmur Bengkulu Utara. (Skripsi). Bengkulu: Universitas Bengkulu.

Purwanto, Sony Bagus. (2013). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT. Cahaya Inspirasi Indonesia). Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 11, No. 1, hlm. 139.

Rachmad, Rizal. (2015). Pengaruh Pola Karier, Motivasi Pegawai, Team Building Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Suluttenggo. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, Vol. 3, No. 1, hlm. 73-84.

Riduwan. (2004). Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Riyadi, Slamet. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 13, No. 1, hlm. 40-45.

Robbins, Stephen P. (2002). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. (2008). *Organizational Behavior, Tenth Edition*. (Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan). Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.

Sari, Rahmila, Mahlia Muis, & Nurdjannah Muis. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Jurnal Analisis, Vol. 1, No. 1, hlm. 87–93.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2010). (Ed. 5) *Research Method For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley @Sons.

Siagian, Sondang P. (2002). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. (Cetakan ke-1). Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sinaga, Eras Bernat. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Pelabuhan Perikanan Nusantara Sibolga dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. (Tesis Master). Jakarta: Universitas Terbuka.

Siregar, Syahrial. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara. (Tesis Master). Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.

Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi.

Stoner, James A.F. (1996). Manajemen (Ed. Ke-2, Jilid 1). Jakarta: Erlangga.

Subanegara, Hanna Permana. (2005). *Diamond Head Drill* dan Kepemimpinan dalam Manajemen Rumah Sakit. Yogyakarta: Andi.

Sujak, Abi. (1990). Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi. Jakarta: CV. Rajawali.

Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND. Bandung: Alfabeta.

Suranto, AW. (2005). Komunikasi Perkantoran; Prinsip Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran. (Cetakan ke-I). Yogyakarta: Media Wacana.

Susanto, Heri & Aisiyah Nuraini. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Jurnal Magistra. Yogyakarta: STPN.

Susilowati, Christin, Armanu Thoyib, & Kartika Indah Permanasari. (2012). Pengaruh Komunikasi Pemasaran terhadap Keputusan Konsumen dalam Menggunakan Kartu Seluler IM3 melalui Motivasi Konsumen (Studi pada Pengguna IM3 di Malang). Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10, No. 1, hlm. 97.

Tampi, Bryan Johannes. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. (Regional Sales Manado). Journal "Acta Diurna", Vol. III, No. 4.

Tampubolon, Biatna Dulbert. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal Standardisasi, Vol. 9, No. 3, hlm. 106–115.

Teck Hong, Tan, Amna Waheed. (2011). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business. 5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor,* Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, hlm. 73–94.

Terry, George R. (2000). Prinsip-Prinsip Manajemen (Cetakan ke-6). Jakarta: Bumi Aksara.

Timpe, Dale A. (1999). Memimpin Manusia, Seri Ilmu Dan Manajemen Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Asri Bisnis.

Trihendradi. (2012). Step by Step SPSS 20 Analisis Data Statistik. Yogyakarta: Andi.

Trisnaningsih, Sri. (2001). Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur). (Tesis Master). Semarang: Universitas Diponegoro.

_____. (2007). Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor. Jurnal AMKP, hlm. 1.

Trisnantoro, Laksono. (2004). Memahami Penggunan Ilmu Ekonomi dalam Manajemen Rumah Sakit. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Utami, Sri Setyaningsih & Agus Hartano. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol. 4, No. 1, hlm. 58–67.

Utomo, Yusuf Cahyo Udi. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Disdikpora Kab. Magelang). (Tesis Master). Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Widodo. (2004). Cerdik Menyusun Proposal Penelitian Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Jakarta: Yayasan Kelopak.

Wijaya, Benny Ganda & Soedarmadi. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamakmur Agunglestari. Jurnal Ekonomi. Semarang: Universitas Semarang.

Wilson, Bangun. (2008). Intisari Manajemen. Bandung: PT Refika Aditama.

Winardi. (2000). Kepemimpinan Dalam Manajemen (Ed. Ke-2). Jakarta: Erlangga.

Wutun, R.P. (2001). Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO. Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Yohannes, Selly Budiarto. (2004). Komitmen Karyawan pada Perusahaan Ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Jurnal Psikologi, Vol. 2, No. 2.

Yukl, Gary. (1998). Kepemimpinan Dalam Organisasi: *Leadership in Organization* 3e (Ed. Bahasa Indonesia). Jakarta: Prenhalindo.

Yulk. (1989). *Management Leadership: A Review of Theory and Research*". *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, hlm. 251-289.