

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Dalam
Meningkatkan Kinerja Karyawan
Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta**



Diajukan oleh:
RYAN PERDANA
14911051

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

November 2017

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Dalam
Meningkatkan Kinerja Karyawan
Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta**

Tesis S2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:

RYAN PERDANA

14911051

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

November 2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini adalah hasil karya saya sendiri dan tidak pernah diajukan sebelumnya untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi manapun, dan sepanjang pengetahuan saya tidak ada pendapat dan karya yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, dengan pengecualian yang secara tertulis menjadi acuan dan referensi di dalam naskah ini. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup untuk menerima sanksi dan hukuman apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 29 November 2017

Ryan Perdana

HALAMAN PERSETUJUAN

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 28 November 2017 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

RYAN PERDANA

No. Mhs. : 14911051

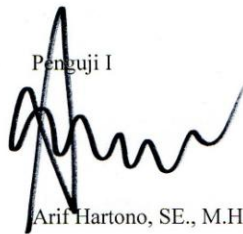
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

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

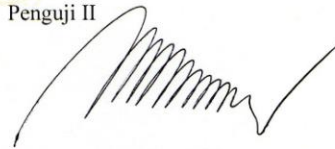
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Penguji II



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

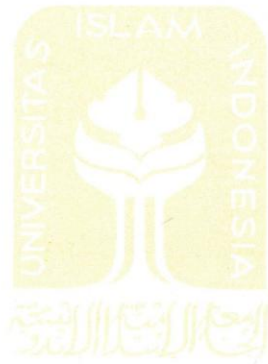
Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana




Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Arif Hartono', is written over the text 'Dosen Pembimbing'.

Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Pertama-tama, dengan penuh syukur penulis ucapkan alhamdulillah kepada Allah *Subhanahu wa Ta'ala* atas taufiq, rahmat, dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dengan penuh semangat dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta”**. Tesis ini telah selesai disusun dalam rangka untuk menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Berbagai pihak telah berjasa besar dan turut serta berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini. Tanpa jasa dan kontribusi berarti dari berbagai pihak tersebut, penulis tidak mungkin dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Dengan penuh kerendahan hati dan ketulusan, penulis menghaturkan ungkapan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Zaenal Mustofa EQ, MM, selaku Direktur Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
2. Dr. Zaenal Arifin, M.Si, selaku Koordinator Akademik Manajemen Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D., selaku dosen pembimbing dari penulis yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan baik.

4. Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak., selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang sangat penting dan berguna demi kebaikan hasil tesis ini.
5. Seluruh jajaran staf pengajar atas segala ilmu, pengetahuan, dan pengalaman yang telah diajarkan dan seluruh jajaran pegawai Program Pascasarjana atas segala ketulusan dan kebaikan kepada penulis.
6. Ibu Sri Nurani dan Bapak Haryanto serta adik tercinta penulis, Sofya Harani, atas segala dukungan yang tiada dapat diukur dengan pembandingan apapun.
7. Dewi Kumalasari, yang telah mendampingi dan membantu penulis setiap saat, sekaligus tempat penulis meminta saran dan pertimbangan dalam penulisan tesis ini. Terima kasih terima kasih.
8. Penulis juga mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada teman-teman dan rekan-rekan angkatan 43, terutama 43C dan 43 SDM, dan terutama kepada Mas Yusuf Cahyo yang telah membantu banyak hal dalam penulisan tesis ini. Tak lupa pula penulis sampaikan terima kasih kepada Mas Dida dan Mas Isnan, teman seperjuangan dalam bimbingan tesis yang selalu bahu-membahu demi suksesnya pengerjaan tesis.
9. Penulis mengucapkan beribu terima kasih kepada pimpinan dan seluruh jajaran pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta yang telah bersedia memberikan bantuan dan fasilitas yang sangat bernilai bagi penulis selama proses pengumpulan data.

10. Penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada segenap rekan-rekan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta yang selalu mendukung penulis dalam menempuh pendidikan magister, terutama kepada Bapak Ir. Budi Santosa yang selalu memberi motivasi, bimbingan, dan keleluasaan waktu dalam penyelesaian tesis ini
11. Penulis juga mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah memberikan kontribusi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Besar harapan penulis bahwa tesis ini dapat membawa manfaat bagi semua pihak yang berkenan untuk membacanya. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan sedikit masukan untuk penelitian selanjutnya maupun untuk bidang-bidang teknis yang terkait dengan subyek dan teori dalam penelitian ini. Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari kata sempurna, maka penulis mengharap kritik dan saran dari para pembaca agar menjadikan tesis ini menjadi lebih baik.

Yogyakarta, 29 November 2017

Ryan Perdana

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penelitian	6
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori	35
2.2.1 Kepemimpinan	35
2.2.1.1 Gaya Kepemimpinan	38
2.2.1.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan	43
2.2.2 Komunikasi	49
2.2.2.1 Efektivitas Komunikasi	55
2.2.2.2 Dimensi Efektivitas Komunikasi	56

2.2.3	Motivasi	61
2.2.3.1	Teori Motivasi	63
2.2.3.2	Dimensi Motivasi	64
2.2.4	Kinerja	68
2.2.4.1	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	69
2.2.4.2	Dimensi Kinerja	70
2.3	Hubungan Antar Variabel	73
2.3.1	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi	73
2.3.2	Hubungan antara Efektivitas Komunikasi dan Motivasi ..	74
2.3.3	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	75
2.3.4	Hubungan antara Efektivitas Komunikasi dan Kinerja Karyawan	76
2.3.5	Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan	77
2.3.6	Motivasi sebagai Variabel Intervening	78
2.4	Kerangka Konseptual Penelitian	79
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN		81
3.1	Jenis Penelitian	81
3.2	Lokasi Penelitian	81
3.3	Populasi dan Sampel	84
3.3.1	Populasi	84
3.3.2	Sampel	85
3.4	Jenis Data	85
3.5	Metode Pengumpulan Data	86
3.6	Instrumen Penelitian	86
3.7	Variabel dan Definisi Operasional Variabel	88
3.8	Metode Pengukuran	96
3.9	Metode Analisis Data	96
BAB IV: HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN		103

4.1 Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	104
4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen	104
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	106
4.2 Analisis Deskriptif	107
4.2.1 Karakteristik Responden	107
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	111
4.3 Analisis Kuantitatif	124
4.3.1 Uji Asumsi Klasik	124
4.3.2 Analisis Regresi Linier	127
4.3.3 Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 2	131
4.3.4 Pengujian Perbedaan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik Karyawan	141
4.4 Pembahasan	142
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta	142
4.4.2 Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta	145
4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta	147
4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta	150
4.4.5 Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta	152

4.4.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta	155
4.4.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan RSJ Ghrasia Yogyakarta	157
4.4.8 Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik	160
4.4.9 Pengaruh Tidak Langsung Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik	162
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	166
5.1 Kesimpulan	166
5.2 Saran	169
DAFTAR PUSTAKA	171
Lampiran 1: Kuesioner	182
Lampiran 2: Tabulasi Data Hasil Kuesioner	189
Lampiran 3: Uji Validitas dan Reliabilitas	211
Lampiran 4: Karakteristik Responden	216
Lampiran 5: Statistik Deskriptif	218
Lampiran 6: Regresi Linier	220
Lampiran 7: Uji Asumsi Klasik	224
Lampiran 8: Uji Beda	225

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu	16
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Efektivitas Komunikasi (X_2)	104
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)	106
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas	107
Tabel 4.4 Jenis Kelamin Responden	108
Tabel 4.5 Usia Responden	108
Tabel 4.6 Tingkat Pendidikan Responden	109
Tabel 4.7 Jabatan Responden	110
Tabel 4.8 Bidang Responden	110
Tabel 4.9 Interval Skala	111
Tabel 4.10 Penilaian Responden terhadap Gaya Kepemimpinan	112
Tabel 4.11 Hasil <i>One Sample t Test</i> antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional	115
Tabel 4.12 Penilaian Responden terhadap Efektivitas Komunikasi	116
Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap Motivasi	120
Tabel 4.14 Hasil <i>One Sample t Test</i> antara Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik	122
Tabel 4.15 Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan	123
Tabel 4.16 Ringkasan Penilaian Responden	124
Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas dengan <i>Kolmogorov Smirnov Test</i>	125
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF	126
Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan <i>Glejser</i>	127
Tabel 4.20 Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS	128
Tabel 4.21 Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS	132
Tabel 4.22 Koefisien Jalur	138

Tabel 4.23 Ringkasan Hipotesis	140
Tabel 4.24 Hasil <i>One Sample t Test</i> Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Pegawai	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kontinum Perilaku Kepemimpinan menurut Tannebaum dan Schmidt	41
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian	80
Gambar 3.1 Struktur Organisasi RSJ Ghrasia Yogyakarta	84
Gambar 3.2 Model <i>Path Analysis</i>	102
Gambar 4.1 Gambar Model Analisis Jalur	137

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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 motivasi adalah 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 pekerjaannya 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”.

1.2 Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan di dalam latar belakang, bahwa permasalahan dalam proposal penelitian ini dijabarkan di dalam rumusan masalah yang dibagi menjadi beberapa pertanyaan, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi?
2. Apakah efektivitas komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah efektivitas komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah motivasi memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja?
9. Apakah motivasi memediasi efektivitas komunikasi dan kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi?
2. Menguji apakah efektivitas komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi?

3. Menguji apakah gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap motivasi?
4. Menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
5. Menguji apakah efektivitas komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
6. Menguji apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
7. Menguji apakah gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan?
8. Menguji apakah motivasi memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja?
9. Menguji apakah motivasi memediasi efektivitas komunikasi dan kinerja?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu manfaat akademis bagi penelitian selanjutnya dan manfaat praktis bagi organisasi.

1. Manfaat Akademis

Dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya sekaligus memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan, efektivitas berkomunikasi, dan motivasi terhadap kinerja.

2. Manfaat Praktis

Dapat memberi masukan yang berarti bagi RSJ Ghrasia DIY dalam meningkatkan kinerja karyawan pada bidang pelayanan, khususnya melalui perspektif gaya kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, dan motivasi kepala bidang pelayanan medik.

1.5 Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dan alur analisis hasil penelitian tesis ini, maka penulis membagi tesis ini ke dalam lima bab yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Bab ini berisi tentang uraian singkat mengenai permasalahan yang menjadikan penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang dijabarkan di dalam latar belakang masalah, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II: Kajian Pustaka

Bab ini akan menguraikan teori-teori dan jurnal-jurnal yang relevan yang akan digunakan sebagai landasan penelitian dan juga penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi referensi untuk membuat kerangka pemikiran untuk penelitian ini.

Bab III: Metodologi Penelitian

Bab ini menjabarkan tentang jenis dan metode penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian serta teknik pengumpulan data penelitian.

Bab IV: Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini berisi analisis dan pembahasan masalah sehubungan dengan variabel-variabel yang menjadi topik dalam penelitian ini

Bab V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan uraian dari kesimpulan yang diperoleh dari analisa di bab sebelumnya dan pemberian saran untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Purwanto (2013) melakukan penelitian tentang Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dilaksanakan di Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT. Cahaya Inspirasi Indonesia dengan populasi 380 karyawan, terdiri dari karyawan Indonesia dan lokal masyarakat Timor Leste. Teknis analisis data yang digunakan adalah *path analysis* dengan hasil terdapat pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja. Sedangkan, dalam pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

Susilowati, dkk. (2012) melaksanakan penelitian berjudul Pengaruh Komunikasi Pemasaran terhadap Keputusan Konsumen dalam Menggunakan Kartu Seluler IM3 melalui Motivasi Konsumen (studi pada pengguna IM3 di Malang). Teknik analisis data yang digunakan adalah *path analysis*. Penelitian menyimpulkan komunikasi berpengaruh terhadap motivasi konsumen.

Meilita & Perbawaningsih (2014) meneliti tentang Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Studi Kasus pada Karyawan Bagian Transaksi Energi PT. PLN Wilayah Kalimantan Barat Area Sanggau. Penelitian ini menggunakan analisis regresi sebagai teknik analisis data. Kesimpulan

dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja.

Handayani (2010) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. Analisis regresi digunakan sebagai teknik analisis data. Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

Brahmasari & Suprayetno (2008) melakukan penelitian berjudul 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). Teknik analisis data yang digunakan SEM dan menghasilkan kesimpulan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kesimpulan kedua menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Riyadi (2011) melaksanakan penelitian berjudul Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Dalam penelitian ini, SEM dipilih sebagai teknik analisis data yang digunakan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja, gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Khuong & Hoang (2015) meneliti tentang *The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City Vietnam*. SEM digunakan sebagai teknik analisis data. Penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Goodridge (2006) melaksanakan penelitian berjudul *Relationships Between Transformational and Transactional Leadership with the Motivation of Subordinates*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Penelitian mendapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap motivasi *autonomous*. *Contingent rewards leadership* memiliki hubungan positif dengan motivasi *autonomous*. Kemudian *active management-by-exception leadership* memiliki hubungan positif dengan motivasi terkontrol dan *autonomous*.

Potu (2013) melaksanakan penelitian tentang Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Penelitian berkesimpulan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, disimpulkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sari, dkk. (2012) melaksanakan penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan analisis regresi sebagai teknik analisis data. Kesimpulan yang didapatkan adalah kepemimpinan berpengaruh

terhadap kinerja. Kemudian, didapat kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Chaudhry & Javed (2012) meneliti tentang *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Kesimpulan yang didapatkan adalah kepemimpinan transaksional dan laissez-faire memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

Chaudhry, dkk. (2012) melakukan penelitian berjudul *The Impact of Transformational and Transactional Leaderships Styles on The Motivation of Employees In Pakistan*. Analisis regresi dipilih sebagai teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan motivasi karyawan.

Tampubolon (2007) meneliti tentang Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Penelitian berkesimpulan bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Rachmad (2010) melaksanakan penelitian di PT. PLN Kanwil Suluttenggo untuk menganalisis pengaruh pola karier, motivasi pegawai, *team bulding*, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Teknik analisis regresi dipilih sebagai

teknik analisis data. Kesimpulan yang didapat dari penelitian adalah motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Tampi (2014) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. Regional Sales Manado. Analisis regresi digunakan sebagai teknik analisis data dalam penelitian ini. Penelitian mendapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Prabasari & Netra (2011) meneliti Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Kesimpulan yang didapat adalah motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kusumawati (2008) meneliti tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan studi pada Rumah Sakit Roemani Semarang. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adwardin (2006) meneliti tentang Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT. Pos Indonesia Persero se-Kota Semarang). *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan sebagai teknik analisis data. Penelitian

mendapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi komunikasi dengan kinerja karyawan.

Dvir, dkk. (2002) melakukan penelitian berjudul *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bawahan.

Trisnaningsih (2007) melakukan penelitian berjudul *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor*.). *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan sebagai teknik analisis data dalam penelitian ini. Penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Wijaya & Soedarmadi (2008) melakukan penelitian berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamakmur Agunglestari*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Penelitian berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan berikutnya adalah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Brahmasari & Siregar (2009) melakukan penelitian berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk*. Teknik analisis data

yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Penelitian mendapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dewi (2012) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta. Analisis regresi digunakan sebagai teknik analisis data dalam penelitian ini. Kesimpulan yang didapat ialah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Arifin (2005) meneliti tentang Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Penelitian mendapatkan kesimpulan bahwa variabel faktor kepuasan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Siregar (2009) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja pegawai.

Jayusman dan Khotimah (2012) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Populasi penelitian berjumlah 162 orang, sedangkan sampel berjumlah 81

orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dengan hasil penelitian kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, komunikasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, dan motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kemudian, Karlina (2014) meneliti Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilaksanakan di PT. Proyekimagi Indonesia (Wadezig) Bandung dengan populasi sebanyak 30 orang yaitu karyawan perusahaan. Penelitian menggunakan teknik analisis regresi. Tiga variabel yang digunakan dalam penelitian Karlina (2014) sama dengan yang digunakan dalam penelitian ini. Hanya saja, variabel Kepemimpinan dalam penelitian Karlina ditekankan pada aspek perilaku, sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada gaya kepemimpinan. Penelitian Karlina menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi dengan motivasi dan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan motivasi. Kemudian, juga disimpulkan kepemimpinan, komunikasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Hartono dan Rotinsulu (2015) menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado. Dalam penelitian Hartono dan Rotinsulu, tiga dari empat variabel yang digunakan sama dengan penelitian ini. Hanya satu variabel yang berbeda yaitu pada pembagian kerja. Penelitian Hartono dan Rotinsulu tidak menggunakan variabel moderator atau *intevening*, sehingga hanya menguji hubungan tiga variabel (gaya

kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja) terhadap kinerja karyawan. Penelitian Hartono dan Rotinsulu menggunakan analisis regresi sebagai teknik analisis data. Populasi penelitian sebanyak 97 orang dengan 49 orang dipilih sebagai responden. Penelitian ini menyimpulkan, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan, dan variabel komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Selanjutnya, Ismail dkk. (2009) dalam penelitiannya berjudul *Supervisor communication and motivation to learn as a predictor of positive individual attitudes and behaviors A study in one city-based local authority* dan menggunakan analisis regresi sebagai teknik analisis data, memiliki populasi sebanyak 150 orang. Penelitian yang dilaksanakan di Malaysia Timur ini mendapatkan hasil bahwa motivasi belajar terbukti bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi atasan dan prestasi kerja.

Selengkapnya beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung terhadap penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Teori	Indikator	Metodologi	Hasil
<i>Judul: Supervisor communication and motivation to learn as a predictor of positive individual attitudes and behaviors: A study in one city-based local authority</i>	<i>Supervisor Communication, Motivation, Transfer of Competency, Job Performance</i> Motivation:	Supervisor Communication, Motivation, Transfer of Competency, Job Performance	Analisis Regresi	Motivasi belajar yang bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi atasan dan prestasi kerja [H2] [H3]

<p><u>Nama Jurnal</u>: Jurnal Kemanusiaan bil.13, Jun 2009, Hal. 19, Azman Ismail, Sofiah Bongogoh, Sheela Chitra, Chandra Segaran, Rabaah Tudin, Mohd Na'eim Ajis, Wan Khairuzzaman Wan Ismail</p>	<p>Vrooms' (1964, 1973), Adams (1963, 1965), Farr & Middlebrooks (1990)</p>			
<p><u>Judul</u>: Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia) <u>Nama Jurnal</u>: Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 11, Nomor 1, Maret 2013, Hal. 139, Sony Bagus Purwanto</p>	<p>Komunikasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Komunikasi: Muhammad (2002) Motivasi: Hasibuan (2007) Kepuasan kerja: Luthans (2005) Kinerja: Gibson (1995)</p>	<p>Komunikasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>Pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja 1. Terdapat pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja [H5]; Pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi 2. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi [H2]; 3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja [H3]; 4. Komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi [H2] [H3]</p>
<p><u>Judul</u>: Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat <u>Nama Jurnal</u>: Jurnal Spread, Oktober 2012,</p>	<p>Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Kinerja Pegawai Kepemimpinan: Yukl (2005), Kreitner & Kinicki (2005)</p>	<p>Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Kinerja Pegawai</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>1. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja [H4]; 2. Variabel komunikasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja [H5];</p>

Vol. 2 No. 2, Hal. 139, Hendra Jayusman, Siti Khotimah, FE Universitas Antakusuma Pangkalan Bun	Komunikasi: Kreitner & Kinicki (2005) Motivasi: Hodgens & Luthans dalam Handoko (2005) Pengembangan Karir: Gomes (2003) Promosi Jabatan: Mangkuprawira (2003) Kinerja Pegawai: Simmamora (2004)			3. Variabel motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja [H3]
<u>Judul</u> : Pengaruh Komunikasi Pemasaran terhadap Keputusan Konsumen dalam Menggunakan Kartu Seluler IM3 melalui Motivasi Konsumen (Studi pada Pengguna IM3 di Malang) <u>Nama Jurnal</u> : Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 10, No. 1, Maret 2012, Hal. 97, Christin Susilowati, Armanu Thoyib, Kartika Indah Permanasari, Unibraw Malang	Komunikasi Pemasaran, Motivasi, Keputusan Konsumen Komunikasi Pemasaran: Kotler & Armstrong (2008), Borgerson & Jonathan E. (2002), Sunday & Bayode (2011) Motivasi: Handoko (2001), Setiadi (2010) Keputusan Konsumen: Peter & Olson (1999), Kotler & Armstrong (2008)	Komunikasi Pemasaran: Periklanan, Promosi Penjualan, Pemasaran Langsung Penjualan Personal. Motivasi Keputusan Konsumen	Analisis Jalur (Path Analysis)	Komunikasi Pemasaran berpengaruh terhadap motivasi konsumen [H2]
<u>Judul</u> : 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) <u>Nama Jurnal</u> : Jurnal Ilmiah Universitas Atmajaya Yogyakarta,	Iklim Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, Motivasi Kerja Karyawan Iklim komunikasi organisasi: Pace & Faules (2001) Motivasi kerja: Martoyo (2001) Kepuasan Kerja; As'ad (2001)	Iklim Komunikasi Organisasi: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan, dan perhatian pada tujuan kinerja; Kepuasan Kerja Karyawan: perlakuan yang adil, keselamatan kerja, rasa aman, nyaman,	Analisis Regresi	Ada pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Barat [H2]

<p>Mery Meilita/Dr. Phil. Yudi Perbawaningsih, M.Si, 2014</p>		<p>sesuai bakat, teman kerja, pimpinan, tempat kerja, kelengkapan kerja, jaminan kesehatan, gaji, karir; Motivasi kerja karyawan: pekerjaan menyenangkan, kesempatan berkembang, diakui, status dalam organisasi, hubungan dengan atasan & rekan kerja, kebanggaan.</p>		
<p><u>Judul</u>: Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung <u>Nama Jurnal</u>: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan, Vol.1, No.1, Januari – Juni 2010, Hal. 84, Agustuti Handayani, Universitas Bandar Lampung</p>	<p>Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai Gaya Kepemimpinan: Hersey & Blanchard Motivasi: Robbins Kinerja: Gibson (1996)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan: Instruksi, Konsultasi, Partisipasi, Delegasi Motivasi Kerja: Penghasilan, Penghargaan, Pengembangan Karir, Bimbingan Kinerja Pegawai: Kualitas Hasil Kerja, Inisiatif (Inovasi), Kreativitas, Tanggung Jawab</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>1. Terdapat pengaruh yang positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung [H4] 2. Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung [H3]</p>
<p><u>Judul</u>: 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) <u>Nama Jurnal</u>: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, September 2008, Hal. 124-135, Ida Ayu Brahmasari dan Agus</p>	<p>Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Perusahaan Motivasi Kerja: Robbin (2002), Siagian (2002), Mangkunegara (2005) Kepemimpinan: DuBrin (2005), Siagian (2002), Mintzberg dalam</p>	<p>Motivasi Kerja: (1) Kebutuhan Berprestasi, (2) Kebutuhan Fisik, (3) Kebutuhan Rasa Aman, Kepemimpinan: (1) Telling (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) Selling (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) Participating</p>	<p>SEM</p>	<p>1) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan 2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan [H4]</p>

Suprayetno, Untag Surabaya	Luthans (2002), Sutiadi (2003), Yasin (2001), Anoraga dalam Tika (2006) Budaya Organisasi: Ndraha (2003) dalam Brahmasari (2004), Marcoulides & Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) Kinerja: Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003), As'ad dalam Agustina (2003), Cash & Fischer (1987) dalam Thoyib (2005), Robbins (2003) dalam Thoyib (2005), Baron & Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005), Brahmasari (2004), Tika (2006)	(kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) Delegating (kemampuan mendelegasikan kepada anggota). Budaya Organisasi: (1) Nilai-nilai organisasi, (2) Dukungan manajemen, (3) Sistem imbalan, (4) Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, (6) Orientasi pada tim. Kepuasan Kerja: (1) Kompensasi, (2) Kondisi kerja, (3) Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, (4) Kesempatan untuk berkembang. Kinerja Perusahaan: (1) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, (2) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, (3) Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, (4) Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.		
<u>Judul</u> : Pengaruh	Kompensasi	Kompensasi	SEM	1. Gaya

<p>Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur <u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.13, No. 1, Maret 2011, Hal. 40-45, Slamet Riyadi, Untag Surabaya</p>	<p>Finansial, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan</p> <p>Kompensasi: Hasibuan (2006), Simamora (2006)</p> <p>Gaya Kepemimpinan: Terry dalam Davis (2005), Nasution (1994), Thoah (2007), Fiedler dalam Sujak (1990), House dalam Sujak (1990), Hersey & Blanchard (1982), Fadli (2004), Smat (2005)</p> <p>Motivasi: Gibson (1997), Wahyusumidjo (1987), (Atkinson & Birch, 1978; McClelland, 1961), (McClelland et al., 1953), Davis & Newstrom (1985)</p> <p>Kinerja: Hasibuan (2006), (Notoatmodjo, 1992), Simamora (2006)</p>	<p>Finansial, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan</p>		<p>Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja [H1]</p> <p>2. Gaya Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan [H4]</p> <p>3. Motivasi Kerja secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan [H3]</p>
<p><u>Judul:</u> The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam <u>Nama Jurnal:</u> International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No. 4, August 2015, Hal. 210, Mai Ngoc Khuong and Dang Thuy Hoang, International University, VNU-HCM, Vietnam</p>	<p>Task oriented leadership, Relation-oriented leadership, Change-oriented leadership, Participative leadership, Charismatic leadership, Autocratic leadership, Ethical leadership, Ethic based contingent reward leadership,</p>	<p>Employee motivation: employees' needs, working environment, responsibilities, supervision, fairness and equity, effort, employee's development and feedback and rewarding</p> <p>Task oriented Leadership: placing emphasis on</p>	<p>SEM</p>	<p>Task oriented leadership positively affects employee motivation. [H1]</p> <p>Relation-oriented leadership positively affects employee motivation [H1].</p> <p>Change-oriented leadership affects employee motivation [H1]</p> <p>Participative</p>

	Employee motivation.	<p>planning, coordinating, and providing the resources needed by followers, including establishing goal-setting objectives for the followers</p> <p>Relation Oriented Leadership: Team building, Consulting and delegating, Supporting, Developing, Recognizing</p> <p>Change Oriented Leadership: Giving/seeking, Making decisions, Building relationships, Influencing</p> <p>Participative Leadership: Managing the group meetings, Influencing commitment and conformity, Assisting in conflict and communication issues</p> <p>Charismatic Leadership: Exceptionally expressive people, Who employ rhetoric to persuade, Influence and mobilize others</p> <p>Autocratic Leadership: Dominating all the decisions and actions, Giving clear/detail instruction and direction to the followers, Force them what to do and how to carry out a task</p> <p>Ethical Leadership: Conduct through</p>		<p>leadership positively affects employee motivation. [H1]</p> <p>Charismatic leadership positively affects employee motivation. [H1]</p> <p>Autocratic leadership positively affects employee motivation. [H1]</p> <p>Ethical leadership positively affects employee motivation. [H1]</p> <p>Ethic based contingent reward leadership positively affects employee motivation [H1].</p>
--	----------------------	--	--	---

		personal actions & interpersonal relationships; The promotion of such conduct to followers through two ways communication, reinforcement, and decision making Ethic Based Contingent Reward Leadership		
<u>Judul</u> : Relationships Between Transformational and Transactional Leadership with the Motivation of Subordinates <u>Nama Jurnal</u> : A Thesis In The John Molson School of Business, March 2006, David Goodridge	Transformational leadership Autonomous motivation Contingent rewards leadership Controlled motivation Active management-by-exception leadership Passive management-by-exception Laissez-faire	Transformational leadership Autonomous motivation Contingent rewards leadership Controlled motivation Active management-by-exception leadership Passive management-by-exception Laissez-faire	Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformational leadership positively related to autonomous motivation [H1] 2. Contingent rewards leadership negatively related to controlled motivation. 3. Contingent rewards leadership positively related to autonomous motivation [H1] 4. Active management-by-exception leadership positively related to autonomous motivation [H1] 5. Active management-by-exception leadership positively related to controlled motivation. [H1] 6. Passive management-by-exception will be positively related to autonomous motivation [H1] 7. Laissez-faire will be positively related to

				autonomous motivation [H1] 8. Laissez-faire will be negatively related to controlled motivation.
Judul: Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara Di Manado <u>Nama Jurnal</u> : Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1208-1218, Aurelia Potu, Universitas Sam Ratulangi Manado	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan Kepemimpinan: Hasibuan (2002), Kartono (2003:4) Motivasi: (Nawawi, 2006), (Thoha, 2012), Muchlas (2004), Kinerja: Wirawan (2009), Mangkunegara (2000)	Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	1. Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [H4] 2. Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [H3] 3. Lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Judul: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar Nama Jurnal: Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1 : 87 – 93, Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid, Universitas Hassanuddin	Kepemimpinan, Motivasi, Stres Kerja, Kinerja Motivasi: Robbins (1996)	Kepemimpinan, Motivasi, Stres Kerja, Kinerja	Analisis Regresi	1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar [H4] 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan [H3] 3. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 4. Kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri

				Kantor Cabang Makassar
<p>Judul: Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation Nama Jurnal: International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7; April 2012, Hal. 258, Abdul Qayyum Chaudhry & Husnain Javed, University of the Punjab Lahore-Pakistan</p>	<p>Transactional leadership, Passive/Avoidant, Motivation</p> <p>Transactional leadership: Robbins,(2007), Laissez – Fair style: Robbins (2007), Luthans (2005), Mondy&Premeaux (1995), Bartol&Martin (1994) Motivation: Robbins et al. (2007), Luthans (2005), Bartol&Martin (1994), Mondy & Premeaux (1995), Williams (2009), Osborn (2008), George & Jones (2008), Greenberg & Baron (2009),</p>	<p>Transactional leadership: Contingent Reward, Management by Exception (Active) Passive/Avoidant: Management by Exception (Passive), Laissez-Faire Motivation</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>1. Transactional leadership has significant and positive association with Motivation. [H1] 2. Contingent reward has significant and positive association with Motivation. [H1] 3.Management_by_Exception (Active) has significant and positive association with Motivation. [H1] 4.Passive/Avoidant leadership has significant and positive association with Motivation. [H1] 5. Management_by_Exception (passive) has positive and significant relationship with Motivation [H1]. 6.Laissez Faire has positive and significant relationship with Motivation. [H1]</p>
<p><u>Judul</u>: Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Proyekimagi Indonesia (WADEZIG) Bandung <u>Nama Jurnal</u>: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM, 2014, Melani Karlina.</p>	<p>Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Kinerja Karyawan</p> <p>Kepemimpinan: Bangun (2012), Terry (2008), Suwanto & Priansa (2013) Komunikasi: Badrudin (2013),</p>	<p>Kepemimpinan: Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif, Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Komunikasi: Ke Atas, Ke Bawah, Horisontal</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>1. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) di PT. Proyekimagi Indonesia (WADEZIG). 2. Terdapat hubungan positif antara komunikasi</p>

	Daft (2011), Bangun (2012), Sopiah (2008) Motivasi: Daft (2011), Bangun (2012), Wahyuni (2011), Sofat (2012), Suwanto & Priansa (2013) Kinerja: Bangun (2012), Suwanto & Priansa (2013), Abbas & Yaqoob (2009), Rivai (2009), Daft (2011), Bangun (2012)	Motivasi: Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Rasa Aman, Kebutuhan Rasa Memiliki, Kebutuhan Harga Diri, Kebutuhan Mengaktualisasikan Diri, Kinerja: Kuantitas Hasil Kerja, Kualitas Hasil Kerja, Kerjasama, Kehadiran, Ketepatan Waktu, Loyalitas		(X2) dan motivasi (X3) di PT. Proyekimagi Indonesia (WADEZIG). [H2] 3. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan (X1) dan motivasi (X3) di PT. Proyekimagi Indonesia (WADEZIG). [H1] 4. Kepemimpinan, komunikasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Proyekimagi Indonesia (WADEZIG)
<u>Judul</u> : The Impact Of Transformational and Transactional Leaderships Styles On The Motivation Of Employees In Pakistan <u>Nama Jurnal</u> : Pakistan Economic and Social Review Volume 50, No. 2 (Winter 2012), pp. 223-231, Abdul Qayyum Chaudhry, Husnain Javed and Munawar Sabir,	Transformational leadership Transactional leadership Motivation Leadership: Williams (2009) Transformational leadership: Greenburg and Baron (2009), Robbins et al. (2007), Relation between leadership - motivation: Judge and Piccolo (2004), Barbuto (2005), Webb (2003)	Transformational leadership: idealized attributes, idealized behaviour, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration Transactional leadership: contingent reward, management by exception (active) Motivation	Analisis Regresi	1. The relationship between the components of transformational leadership styles (which include idealized attributes, idealized behaviour, individualized consideration, intellectual stimulation and inspirational motivation) and motivation of the employees of banking sector in Pakistan appears to be positive and significant [H1] 2. a positive and significant relationship between the

				components of transactional leadership styles (which include contingent reward and management by exception) and motivation of the employees of banking sector in Pakistan [H1].
<u>Judul</u> : Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001 <u>Nama Jurnal</u> : Jurnal Standardisasi Vol. 9 No. 3 Tahun 2007: 106 – 115, Biatna Dulbert Tampubolon	Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kinerja Kepemimpinan: (Hasibuan, 1996), (Atmodjo, 2003) Kinerja: Prawirosentono (1999), Rahmanto (2002)	Gaya Kepemimpinan: Yang mementingkan pelaksanaan tugas, Yang mementingkan hubungan kerja sama, Yang mementingkan hasil yang dapat dicapai Etos Kerja Kinerja	Analisis Regresi	Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi [H4]
<u>Judul</u> : Pengaruh Pola Karier, Motivasi Pegawai, Team Building Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Suluttenggo <u>Nama Jurnal</u> : Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol.3, No.1, 2015:73-84, Rizal Rachmad, Universitas Sam Ratulangi	Pola Karier, Motivasi Pegawai, Team Building, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai Motivasi: (Siagian, 1985), Kepemimpinan: (Kartono, 2003), (Handoko, 2003), (Suranta, 2002) Kinerja: (Mangkunegara, 2000), (Sulistiyani, 2003)	Pola Karier, Motivasi Pegawai, Team Building, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai	Analisis Regresi	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Kinerja Pegawai [H3]
<u>Judul</u> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. (Regional Sales Manado) <u>Nama Jurnal</u> : Journal “Acta Diurna” Volume III. No.4. Tahun 2014, Hal. 1, Bryan Johannes	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan Gaya Kepemimpinan: (Waridin & Guritno, 2005), Tjiptono (2006), (Hersey, 2004), Siagian (2002),	Gaya Kepemimpinan: Otokratik, Militeristik, Laissez-faire, Kharismatik, Demokratik Motivasi: Fisiologis, Keamanan, Sosial, Penghargaan, Aktualisasi Diri Kinerja: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas,	Analisis Regresi	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. [H4] 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [H3]

Tampi,	Robins (2006) Motivasi: Malayu (2005), Umar (1999), Siagian (2002), Suranta (2002) Kinerja: Dessler (2006), Robbins (2008), Bernadine (dalam Mas'ud, 2004)	Kemandirian		
Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado Nama Jurnal: Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 908-916, Winastyo Febrianto Hartono, Jopie Jorie Rotinsulu, Universitas Sam Ratulangi	Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pembagian Kerja, Kinerja Karyawan Gaya Kepemimpinan: Murdoko (2013), Tampubolon (2007) Komunikasi: Sumarsan (2011), Masmuh (2010) Kinerja: Mangkunegara (2009), Sedarmayanthi (2010)	Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pembagian Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	1. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [H4] 2. Variabel komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan [H5]
Judul: Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Nama Jurnal: Jurnal Universitas Udayana, Hal. 469, I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari, I Gusti Salit Ketut Netra	Motivasi, Disiplin Kerja, Komunikasi, Kinerja Karyawan Motivasi: Xiaohua (2008), (Sylvie et al, 2009), (Wilson dan Madsen, 2008), (Ahmed et al, 2010) Komunikasi: (Goris, 2006), (Razi dan More, 2008), (Garnet et al, 2008)	Motivasi, Disiplin Kerja, Komunikasi, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	Variabel motivasi, disiplin kerja dan komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [H3] [H5]
Judul: Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi: Misi, Konsistensi, Adaptabilitas, Pelibatan Gaya Kepemimpinan:	SEM	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan [H4]

<p>Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Roemani Semarang) <u>Nama Jurnal</u>: Tesis Universitas Diponegoro, Ratna Kusumawati, 2008</p>	<p>Kepemimpinan: (Robbins, 2006), Kartini (1994), Terry (1985), Konz (1989), Fiedler dalam Cahyono (2005), Yulk (1989), Waridin & Masrukhin (2006), Hani Handoko (1995), Suit, Jusuf (1996), Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) Kinerja: Byars (1984), Robbins (1996), Rich, Gregory (1997), Dessler (1992), Winardi dalam Waridin dan Guritno (2005), Gomes (2001), Siagian dalam Waridin dan Masrukhin (2006), Mangkunegara dalam Waridin dan Masrukhin (2006), Gibson et al dalam Waridin dan Masrukhin (2006), Tsui et al (1997) dalam mas'ud (2004)</p>	<p>Gaya otoriter, Gaya pengasuh, Gaya berorientasi pada tugas, Gaya partisipatif Kepuasan Kerja: Kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan sekerja, kepuasan dengan penyelia, kepuasan dengan pekerjaan Kinerja Karyawan: Kualitas kerja, standar profesional, kuantitas kerja, kreativitas karyawan</p>		
<p><u>Judul</u>: Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) se-Kota Semarang) <u>Nama Jurnal</u>: Tesis Universitas Diponegoro, Laras Tris Ambar Sukesi Adwardin, 2006</p>	<p>Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan Kinerja: Bernadin (1993), Irving (1986 dalam Sri Handayani, 2001), Wibowo, Soewito,</p>	<p>Kinerja Karyawan: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian, Komitmen Kerja Kompetensi Komunikasi: bijaksana dan kesopanan, penerimaan umpan balik, berbagi informasi,</p>	SEM	Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi komunikasi dengan kinerja karyawan [H5]

	<p>Sugiyanto (2001), McKenna dan Beach (1995 dalam Nugraheni, 2003)</p> <p>Kompetensi komunikasi: Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005), Jablin dan Sias (2001 dalam Payne, 2005), Menurut Wright (1991 dalam Payne, 2005), Jablin, Cude, House, Lee, & Roth, 1994; Jablin & Sias, 2001 (dalam Payne, 2005), Payne (2005)</p>	<p>memberikan informasi tugas, mengurangi ketidakpastian</p> <p>Kecerdasan emosional: kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, keterampilan hubungan antar pribadi</p> <p>Budaya organisasi: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, integrasi</p>		
<p><u>Judul:</u> Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Academy of Management Journal 2002, Vol. 45, No. 4, 735-744, Taly Dvir, Dov Eden, Bruce J. Avolio, Boas Shamir</p>	<p>Transformational leadership, Follower's Motivation, Follower's Morality, Follower's Performance</p>	<p>Transformational leadership, Follower's Motivation, Follower's Morality, Follower's Performance</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Positive impact of the transformational leaders on direct follower development and on indirect follower performance [H4] 2. The positive impact of the transformational leaders on their indirect followers' performance [H4]
<p><u>Judul:</u> Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal</p>	<p>Independensi auditor, Komitmen organisasi, Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Auditor</p>	<p>Kinerja: kemampuan, komitmen profesi, motivasi, kepuasan kerja</p> <p>Independensi: independensi penyusunan program, independensi investigatif,</p>	<p>SEM</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor [H4] 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh

AMKP, 26-28 Juli 2007, Hal. 1, Sri Trisnaningsih	Kinerja: Mangkunegara (2005), Gibson et al. (1996), Gaya Kepemimpinan: Luthans (2002), Siagian (2002), Fleishman & Peters (1962), Fleishman et al dalam Gibson (1996), Kreitner dan Kinicki (2005)	independensi pelaporan Komitmen organisasi: komitmen organisasi affective, komitmen continuance Good governance: keadilan, transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban Gaya kepemimpinan: konsiderasi, inisiatif Budaya organisasi: budaya organisasi berorientasi pada orang, budaya organisasi berorientasi pada pekerjaan		langsung terhadap kinerja auditor [H4]
<u>Judul</u> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamakmur Agunglestari <u>Nama Jurnal</u> : Jurnal Ekonomi, Universitas Semarang, Benny Ganda Wijaya, Soedarmadi	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan Gaya Kepemimpinan: Sirwan dalam Payamta (2005), (Tampubolon, 2007) Motivasi: Malthis (2001) Kinerja: Cahyono (2005), (Tika, 2006).	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja [H4] 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja [H3]
<u>Judul</u> : Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. <u>Nama Jurnal</u> : JURNAL Aplikasi Manajemen, Vol. 7, No. 1 Februari	Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Pola Komunikasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan Kepemimpinan: Hersey & Blanchard (1988), (Kinicki &	Budaya Organisasi: tujuan perusahaan, konsensus, keunggulan, kesatuan, prestasi, empirik, keakraban, integrasi Kepemimpinan situasional: telling, selling, participating, delegating Pola Komunikasi:	SEM	Kepemimpinan situasional secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan [H4]

2009, Hal. 238, Ida Ayu Brahmawati, Peniel Siregar	Kreitner, 2005) Komunikasi: Stoner (2000), Robbins (2001), Kinicki & Kreitner (2007), (Robbins, 2005), Kinerja: (Aldac & Stearns, 1987), (Gibson, et al., 1988), Simamora, (2001), Nawawi (1997), Robbins (2005)	komunikasi vertikal, komunikasi lateral Disiplin kerja: tingkat kehadiran, ketepatan waktu kerja, ketaatan terhadap peraturan Kinerja Karyawan: hasil pelaksanaan tugas individu, perilaku individu, sikap individu		
<u>Judul:</u> Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta <u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Nominal / Volume I Nomor I / Tahun 2012, Sarita Permata Dewi.	Pengendalian internal, Gaya kepemimpinan, kinerja karyawan Kinerja: Prawirosentono (2008), Zainur (2010), (Wirawan, 2009) Gaya Kepemimpinan: Thoha (2007), Rivai (2004)	Kinerja: efektivitas & efisiensi, otoritas & tanggung jawab, disiplin, inisiatif Pengendalian internal: lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, informasi & komunikasi, aktivitas pengendalian, pemantauan Gaya Kepemimpinan: kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, berorientasi pada prestasi	Analisis Regresi	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan [H4]
<u>Judul:</u> Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Nama Jurnal: Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol. 2 No. 1 Januari 2005, Hal. 16, Bey Arifin.	Faktor kepuasan komunikasi, kinerja karyawan Kepuasan komunikasi: (Redding, 1972), Lull, Frank, dan Piersol (1955), Tubbs & Hain (1979), Davis & Newstrom (1996), Mc Kenna & Beech (1995), Dessler, (1997)	Kepuasan Iklim Komunikasi, komunikasi pengawasan, integrasi organisasi, kualitas media, komunikasi dengan rekan kerja, informasi perusahaan, umpan balik individu, komunikasi atasan dengan bawahan	Analisis Regresi	Variabel faktor kepuasan komunikasi positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan [H5]
<u>Judul:</u> Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala	Gaya Kepemimpinan: Robbins (2002), Yukl (2004),	Gaya Kepemimpinan: Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan	Analisis Regresi	1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya

<p>Bidang terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara <u>Nama Jurnal</u>: Tesis Universitas Sumatera Utara, 2009, Syarial Siregar</p>	<p>Stoner (1996), Terry (200), Winardi (2000), Kartono (2005), Gillies (1989), Luthans (2006), Pace & Faules (2005), Kemampuan Berkomunikasi: Cangara (2006), Mulyana (2004), Pace & Faules (2005), Robbins (2002), Luthans (2006), Suranto (2005), Subanegara (2005) Kinerja: Mangkunegara (1995), Rivai (2005), Robbins (2002), Widodo (2004)</p>	<p>Supportif, Kepemimpinan Partisipatif Kemampuan Berkomunikasi: Komunikator, Pesan, Komunikan, Umpan Balik Kinerja Pegawai: Tugas Pokok, Kualitas, Kuantitas</p>		<p>kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (H4) 2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan berkomunikasi terhadap kinerja pegawai (H5)</p>
<p><u>Judul</u>: Hubungan Efektivitas Komunikasi Antarpribadi dalam Keluarga dengan Motivasi Belajar Anak di Sekolah <u>Nama Jurnal</u>: eJurnal Mahasiswa Universitas Padjajaran Vol. 1 No. 1 Tahun 2012, Octo Jaya Abriyoso, Kismiyati El Karimah, Pramono Benyamin</p>	<p>Komunikasi: DeVito (2007) Motivasi: Juliani (2007)</p>	<p>Komunikasi Antarpribadi: Keterbukaan, Sikap Positif, Kesetaraan, Empati, Sikap Mendukung Motivasi: Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>Terdapat hubungan positif antara komunikasi dengan motivasi</p>
<p><u>Judul</u>: Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening <u>Nama Jurnal</u>: Kajian Akuntansi Universitas Stikubank Semarang, Agustus 2009, Hal. 117 - 132 Vol. 1 No. 2, Achmad Badjuri</p>	<p>Motivasi: Armstrong (1994)</p>	<p>Komitmen Organisasional, Profesionalisme, Kepuasan Kerja, Motivasi</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>1. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening; 2. Komitmen Profesional berpengaruh signifikan positif</p>

				terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi sebagai variabel Intervening
<p><u>Judul:</u> Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Pelabuhan Perikanan Nusantara Sibolga dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening <u>Nama Jurnal:</u> Tesis Universitas Terbuka Jakarta 2014, Eras Bernat Sinaga</p>	<p>Kinerja: Mangkunegara (2012) Motivasi: Mangkunegara (2012) Kepemimpinan: Northouse (2013) Komunikasi: Sunyoto (2013)</p>	<p>Kepemimpinan: Mengarahkan, Melatih, Memberi Dukungan, Memberi Wewenang Komunikasi: Keterbukaan, Kesenangan, Pengaruh pada Sikap, Hubungan yang Baik Motivasi: Kebutuhan Fisiologis, Rasa Aman, Sosial, Harga Diri, Aktualisasi Diri Kinerja: Jumlah Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan Waktu, Kehadiran, Kemampuan Kerja</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>1. Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja 2. Motivasi berperan sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja</p>
<p><u>Judul:</u> Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen <u>Nama Jurnal:</u> Magistra No. 74 Tahun 22 Desember 2010, Heri Susanto dan Nuraini Aisyah</p>	<p>Kepemimpinan: Robin & Coulter (2004) Budaya Kerja: Hartanto (2009) Motivasi: Robbins (2003) Kinerja: Mahsun (2006)</p>	<p>Kepemimpinan: Kedisiplinan, Keteladanan, Ketegasan, Keterbukaan, Keadilan Budaya Kerja: Kreatif, Ketekunan, Kerja Sama, Integritas, Rasionalitas Motivasi: Semangat, Berkarier, Prestasi Kerja, Dihargai, Belajar Kinerja: Target Kerja, Tanggung Jawab, Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan, Kejujuran, Loyalitas</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>Motivasi berperan sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan</p>
<p><u>Judul:</u> Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada</p>	<p>Komitmen Organisasional: Samekto (1999) Komitmen Profesional: Larkin (1990)</p>	<p>Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, Motivasi, Kinerja</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>Motivasi berperan sebagai variabel intervening antara komitmen organisasional dan komitmen</p>

Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur <u>Nama Jurnal</u> : Tesis Universitas Diponegoro 2001, Sri Trisnaningsih	Motivasi: Armstrong (1994) Kinerja: Robbins (1996)			profesional terhadap kepuasan kerja
--	---	--	--	-------------------------------------

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

2.2 Landasan Teori

Dalam landasan teori akan dijelaskan referensi yang berasal dari sumber sekunder yaitu buku dan penelitian terdahulu. Landasan teori berisi penjelasan tentang variabel penelitian yaitu kepemimpinan, epektifitas komunikasi, motivasi, dan kinerja.

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut (Robbin, 2002: 163).

Pemimpin adalah sosok yang memegang peranan utama dalam maju mundurnya suatu organisasi. Perannya sungguh strategis bagi organisasi dalam menjalankan roda kegiatannya. Bagaimana seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya akan menentukan teknis pencapaian tujuan organisasi. Maju atau tidaknya suatu entitas organisasi sangat dipengaruhi keterampilan pemimpin dalam membawa arah organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Mintzberg

dalam Luthans (2006) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Peran pemimpin memang sebesar dan sestrategis itu.

Yukl (1989) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Beberapa definisi kepemimpinan yang dirasa cukup representatif adalah seperti yang dikutip oleh Yukl (1998:2), yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill & Coons, 1957);
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961);
3. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Ranch & Behling, 1984).

Kepemimpinan menurut Terry (2000:13) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan. Kemudian,

kepemimpinan menurut Stoner (1996: 234) diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan.

Menurut beberapa definisi tentang kesimpulan yang dijabarkan di atas, beberapa kata kunci yang dapat dipilih untuk menjelaskan tentang kepemimpinan adalah mempengaruhi, kumpulan orang, dan tujuan organisasi. Maka, secara sederhana kepemimpinan sebenarnya adalah serangkaian kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang, dalam hal ini bawahan, untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin agar dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik, idealnya memiliki sifat-sifat positif yang diharapkan dapat menjadi penunjang dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurut Winardi (2000:197), sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif adalah:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemilikan kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan cepat dan tepat.

5. Kepercayaan diri yaitu memandang dirinya memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah.
6. Inisiatif yaitu kemampuan untuk bertindak, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

2.2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2005), gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu. Kemudian, gaya kepemimpinan oleh Flippo (1987) diartikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Bass (1985, dalam Wutun, 2001), gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola/strategi tertentu untuk pencapaian tujuan bersama.

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. Hal ini penting mendapat perhatian karena seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memperhatikan beberapa bentuk sikap yang berbeda.

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. Gaya kepemimpinan merupakan suatu variabel penting yang harus kompatibel dengan bentuk dan tujuan organisasi.

Menurut teori kontingensi dari Fiedler dalam Sujak (1990), kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Aplikasi gaya kepemimpinan, dalam proses adaptasi terhadap situasi dapat menempuh suatu proses:

- a. Memahami gaya kepemimpinannya.
- b. Mendiagnosa suatu situasi.
- c. Menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi.

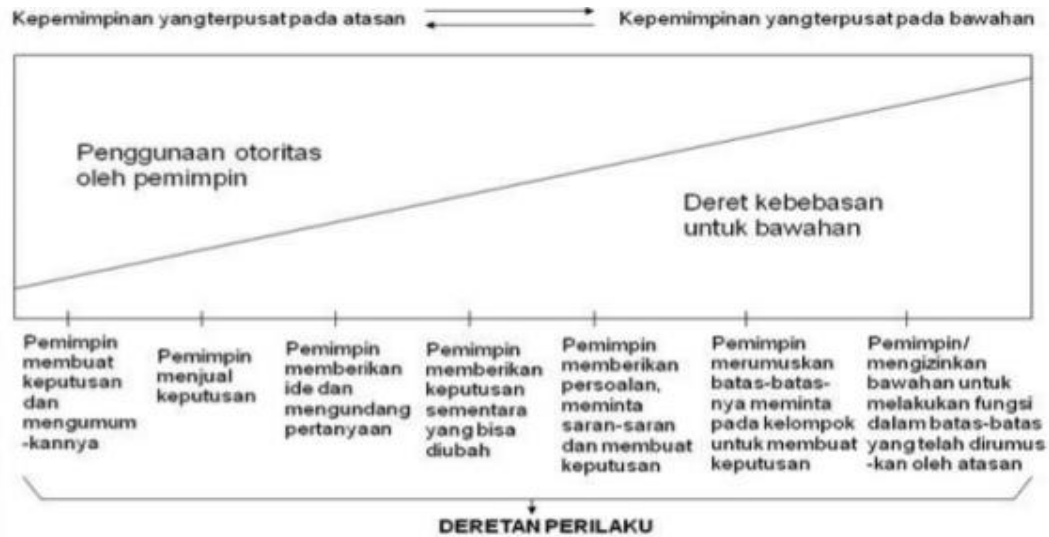
Menurut Robbins (2002:173), pemimpin yang berkarakter *directive leader* membiarkan bawahannya mengetahui apa yang diinginkan dari mereka, jadwal kerja yang harus diselesaikan, dan memberikan panduan khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas. *Supportive leader* bersikap ramah dan memperlihatkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahan. Pemimpin yang berkarakter partisipatif, memiliki sifat untuk membuka diri agar bawahannya dapat berkonsultasi dan menerima saran-saran sebelum keputusan dibuat.

Studi oleh Lewin, Leppit, dan White dalam Gillies (1986), menunjukkan bahwa kelompok menghasilkan kuantitas kerja yang lebih besar di bawah kepemimpinan otokratis, namun kualitas kerja yang lebih baik di bawah kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh paling positif pada pegawai dengan kebutuhan tinggi untuk mandiri. Gaya kepemimpinan partisipatif dipilih ketika keterlibatan pegawai dalam perencanaan dibutuhkan untuk

mengatasi penolakan dan meningkatkan motivasi, namun pegawai tidak cukup ahli dalam dinamisasi kelompok.

Menurut Luthans (2006), suatu hal yang pasti, gaya kepemimpinan dapat membuat perbedaan, baik positif maupun negatif. Sebagai contoh sebuah survei menemukan bahwa eksekutif senior melihat gaya kepemimpinan perusahaan mereka lebih ke pragmatik daripada konseptual, dan konservatif daripada berisiko. Para eksekutif tersebut merasa bahwa untuk memenuhi tantangan sekarang dan masa depan, gaya kepemimpinan seharusnya mendapat perhatian. Berlawanan dengan para pemimpin di birokrasi klasikal, para pemimpin organisasi masa kini, harus bersifat lebih usahawan, fokus ke pelanggan, proses, dan hasil; lebih condong kepada tindakan; lebih memberi wewenang; komunikatif; berteknologi canggih; mendukung inovasi dan perbaikan terus menerus; kuat dalam menggunakan bimbingan, saran dan pengaruh; dan berhemat dalam penggunaan otoritas murni.

Gaya kepemimpinan tersebut menurut Tannebaum dan Schmidt (dalam Luthans, 2006), bergerak sesuai dengan rentang perilaku sebagaimana digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kontinum Perilaku Kepemimpinan menurut Tannebaum dan Schmidt

Salah satu teori gaya kepemimpinan yang paling banyak dibahas adalah teori yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton (1964) dalam Pace dan Faules (2005), yang semula disebut kisi manajerial (*manajerial grid*), tapi saat ini disebut sebagai kisi kepemimpinan. Kisi ini berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer, yaitu perhatiannya pada tugas atau pada hal-hal yang direncanakan untuk diselesaikan organisasi, dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka. Kisi ini menggambarkan bagaimana perhatian kepemimpinan pada tugas dan pada manusia sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan.

Fiedler sebagaimana dikutip Robbins (2002), mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seorang individu tetap, yaitu *relationship-oriented* atau *task-oriented*. Asumsi tersebut penting, karena apabila suatu keadaan memerlukan seorang

pemimpin berorientasi kerja (*task-oriented*) dan pemimpin yang sedang memimpin adalah orang yang berorientasi hubungan (*relationship-oriented*), maka jika ingin mencapai efektivitas yang optimal, salah satu unsur yang harus diganti adalah sosok pemimpinnya. Fiedler menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bawaan lahir seseorang. Seseorang tidak bisa mengubah gaya agar sesuai dengan keadaan yang berubah.

Apabila gaya kepemimpinan seseorang telah selesai dinilai, maka hal yang perlu dilakukan berikutnya adalah menyesuaikan pimpinan dengan situasi yang harus dihadapi. Tiga faktor kondisi atau dimensi kontinjensi yang dikenalkan oleh Fiedler ditetapkan sebagai berikut (Robbins, 2002):

1. Hubungan pemimpin-anggota: Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghargaan bawahan terhadap pemimpin mereka.
2. Struktur tugas: Tingkatan pada tugas-tugas kerja bawahan terstruktur atau tidak terstruktur.
3. Wewenang jabatan: Tingkat pengaruh seorang pemimpin terletak pada variasi wewenang seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Menurut Gillies (1989: 437), menurut teori situasi, kepemimpinan sebaiknya berganti dari satu orang ke orang lain, dan pemimpin yang ditunjuk tersebut sebaiknya berganti dari satu gaya ke gaya lain seiring dengan terjadinya perubahan dalam situasi kerja. Walaupun tidak ada seorang pun memasang ciri dan tidak ada

gaya seorang pemimpin yang efektif dalam semua situasi, namun ada panduan untuk menyesuaikan kegiatan kepemimpinan terhadap karakteristik situasional.

2.2.1.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Bass dan Avolio (1994), salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional atau sering disebut kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh James Mac Gregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan dan dikenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry & Houston, 1993). Burn (dalam Pinar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) menyatakan, sebenarnya pengembangan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional berlandaskan pada pendapat Maslow tentang hierarki kebutuhan manusia.

Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional. Bass (1990) mengemukakan, standar pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungan pengaruh pemimpin terhadap karyawan atau bawahannya. Oleh sebab

itu, Bass (1990) menyatakan cara seorang pemimpin seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan seperti dalam hal harga diri dan aktualisasi diri.

Bass dan Avolio (1990) menyatakan faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1) Menunjukkan perilaku karismatik

- Mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya.
- Kepercayaan kepada yang lain.
- Menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya.
- Menampilkan standar moral yang tinggi.
- Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya.
- Menjadi model pada pengikutnya.

2) Memunculkan motivasi inspirasional

- Mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi.
- Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar.
- Percaya diri.

- Meningkatkan optimisme.
- Semangat kelompok.
- Antusias.

3) Memberikan stimulasi intelektual

- Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif.
- Kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi.
- Membuat kembali kerangka permasalahan.
- Mendekati pengikut dengan cara baru.

4) Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu

- Memberikan perhatian secara personal pada semua individu.
- Membuat semua individu merasa dihargai.
- Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan adanya pertukaran atau tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya. Pemimpin memotivasi para pengikut mereka melalui dasar pertukaran *reward* dapat berupa bonus, peningkatan gaji, atau penghargaan lainnya (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transaksional menurut Bycio, dkk. (1995) diartikan sebagai gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan

karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Budiarto (2004) menyatakan definisi lain kepemimpinan transaksional seperti yang dikemukakan Felfe dan Schyns (2002) serta Avolio dan Jung (1999) yang mendefinisikannya sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang transaksional mengenali keinginan dan kebutuhan yang mendasar dari bawahannya, yang kemudian menyediakan pemenuhan kebutuhannya sebagai pertukaran yang sesuai dengan pemenuhan tugas yang sesuai nilainya dengan imbalan yang diinginkan bawahannya tersebut. Kepemimpinan transaksional dipandang sebagai serangkaian transaksi ekonomi dan sosial dalam upaya pemenuhan kebutuhan bawahan (Daft, 2006).

Bass (1990) & Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dalam tiga hal, yaitu:

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila pekerjaan sesuai dengan harapan.
- b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
- c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan perilaku atasan sebagai berikut Bass dan Avolio (1994):

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) Klarifikasi tugas.
- 2) Tanggung jawab.
- 3) Pengharapan yang dibutuhkan untuk memperoleh imbalan.
- 4) Penggunaan insentif.
- 5) 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) Pengawasan terhadap bawahan.
- 2) Pemberian tindakan korektif dalam rangka menjamin pekerjaan terlaksana secara efektif.

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

Menurut House dan Mitchell (1974) sebagaimana dikutip Yukl (1998) terdapat tiga tipe gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung), yaitu memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.
2. *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif), yaitu memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.
3. *Participative leadership* (kepemimpinan yang partisipatif), yaitu berkomunikasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.

Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga

seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud 2004).

2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan, dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yulk (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan teori dari Bass dan Avolio (1994) sebagai dasar pembuatan alat ukur. Maka, dapat disimpulkan aspek-aspek dari gaya kepemimpinan adalah yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

2.2.2 Komunikasi

Menurut Mulyana (2004), komunikasi adalah proses berbagai makna melalui perilaku verbal dan non-verbal. Segala perilaku dapat disebut komunikasi jika melibatkan dua orang atau lebih. Komunikasi menurut Rogers dalam Cangara (2006)

adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah perilaku mereka. Kemudian, komunikasi pada praktiknya juga dilakukan dalam lingkup organisasi. Menurut Pace dan Faules (2005), komunikasi organisasi adalah penunjukan atau penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Menurut Muhammad (2002) komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Dalam konteks definisi ini, komunikasi sudah ditempatkan sebagai media yang digunakan untuk mengubah tingkah laku komunikan.

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 Sopiah (2008), proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur diantaranya adalah:

- a. Pengirim.
- b. Penyandian.
- c. Pesan.
- d. Saluran penerima.
- e. Penafsiran.
- f. Umpan balik (*feedback*).
- g. Gangguan (*noise*).

Siregar (2009) menyatakan tidak ada kelompok yang dapat bertahan tanpa komunikasi, yaitu pemindahan maksud antara anggota-anggotanya. Informasi dan ide-ide dapat disampaikan melalui penyampaian arti dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi bagaimanapun lebih dari sekadar menyampaikan arti. Komunikasi juga harus dapat dipahami, oleh karenanya komunikasi harus menyertakan keduanya yaitu penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti.

Komunikasi menurut Robbins (2002) dapat berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai otoritas hierarkis dan pedoman resmi dimana anggota-anggotanya diwajibkan untuk mematuhi. Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Menurut Luthans (2006), komunikasi adalah salah satu dinamika yang paling sering dikupas dalam seluruh bidang perilaku organisasi tetapi jarang dipahami sepenuhnya. Dalam praktiknya komunikasi yang efektif merupakan prasyarat dasar untuk mencapai struktur organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Model komunikasi Middleton dalam Suranto (2005) melibatkan empat komponen komunikasi yang meliputi komunikator, pesan, komunikan, dan umpan balik. Middleton menjelaskan bahwa proses komunikasi bersifat timbal balik, berawal dari seorang sumber informasi (komunikator) yang menciptakan dan

mengirimkan pesan kepada penerima atau komunikan. Selanjutnya, komunikan memberi tanggapan, respon, umpan balik, atau *feedback* kepada komunikator.

Untuk menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin tentu harus menjalani kegiatan pemindahan pesan dari dirinya kepada bawahannya. Maka, kemampuan komunikasi sebenarnya merupakan salah satu instrumen inti untuk menjalankan kepemimpinan dalam suatu lingkup organisasi. Kemampuan komunikasi pemimpin adalah salah satu variabel untuk menyukseskan pencapaian tujuan organisasi.

Siregar (2009) menyatakan, pemimpin dalam pelaksanaan tugasnya tidak jarang menemui kesulitan bagaimana cara menyampaikan gagasan, pengarahan, atau perintah sehingga dapat dimengerti, diterima, dan dilaksanakan oleh para bawahan. Ketidakberesan, ketidakmampuan, atau ketidaklancaran pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahannya menjadi petunjuk bahwa kemampuan komunikasi sang pemimpin relatif kurang baik.

Teori sistem umum von Bertalanffy (1975) dalam La Monica (1998) menyatakan bahwa kerja tim memiliki kemungkinan yang tinggi untuk membuahkan hasil dengan kualitas yang tinggi, menurunkan biaya, dan meningkatkan moral karyawan. Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa bekerja dalam tim akan menjanjikan hasil yang lebih produktif. Hal ini dapat terjadi karena di dalam tim akan terjalin komunikasi di antara beragam orang dengan ide dan sumber daya yang bervariasi yang akan berguna dalam pencapaian tujuan.

Subanegara (2005) menyatakan, komunikasi merupakan pendukung utama agar fungsi kepemimpinan bisa efektif, karena seringkali kegagalan kepemimpinan diakibatkan karena lemahnya kemampuan berkomunikasi. Bahkan ada pihak yang mengatakan bahwa kegagalan bekerja 70% diakibatkan oleh kegagalan komunikasi.

Kepemimpinan dan komunikasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Untuk memerintah, mempengaruhi, dan mengevaluasi bawahannya tentu harus menggunakan kemampuan komunikasinya, sehingga akan tercipta kesepahaman dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dan komunikasi merupakan dua fungsi yang linier, yaitu apabila kemampuan komunikasi pemimpin baik maka kepemimpinan akan lebih mungkin dijalankan dengan baik dan demikian juga sebaliknya.

Komunikasi sebagai suatu proses mempunyai alur dan arah yang berbeda tergantung pada lingkup dan tujuan komunikasi. Untuk menjalankan proses komunikasi, alur dan arah yang sebenarnya merupakan manifestasi saluran komunikasi, harus dipahami dengan baik. Menurut Handoko (1995), tipe saluran-saluran dasar komunikasi adalah vertikal, horizontal, dan diagonal.

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi dua tipe yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas sesuai rantai perintah dalam organisasi

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling

bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan untuk memberi penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita-berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, bulletin, pertemuan atau rapat dan percakapan serta melalui interaksi orang atau kelompok-kelompok kecil.

2. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas.

b. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal meliputi hal-hal berikut ini:

1. Komunikasi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
2. Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi horizontal juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil-hasil hubungan departemen lini dan staf. Tipe komunikasi ini mencakup masalah-masalah lini dan saran staf. Hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

2.2.2.1 Efektivitas Komunikasi

Proses komunikasi merupakan proses yang rentan dengan gangguan (*noise*), padahal hasil yang diharapkan ialah komunikasi yang efektif. 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. Titik tekan efektivitas komunikasi adalah adanya respon atau umpan balik dari seseorang atau sekelompok orang yang disebut sebagai penerima pesan atau komunikan.

Komunikasi yang efektif menurut Effendy (2005) adalah komunikasi yang berhasil menyampaikan pikiran dengan menggunakan perasaan yang disadari. Walter Lippman dalam Effendy (2005) juga menjelaskan komunikasi yang efektif adalah

komunikasi yang berusaha memilih cara yang tepat agar gambaran dalam benak dan isi kesadaran dari komunikator dapat dimengerti, diterima bahkan dilakukan oleh komunikan. Sehingga efektivitas komunikasi merupakan suatu proses kegiatan penyampaian pesan yang mampu menghasilkan kesamaan persepsi dan pengertian antara komunikator dan komunikan. Effendy (2005) menjelaskan komunikasi yang efektif harus memenuhi beberapa syarat ditinjau dari pesan komunikasi, diantaranya:

1. Pesan dapat dimengerti.
2. Pada saat keputusan diambil, karyawan percaya bahwa komunikasi yang dilancarkan cocok dengan tujuan organisasi.
3. Komunikasi cocok dengan kepentingan kepribadian karyawan.
4. Secara mental dan fisik, karyawan mampu melaksanakannya.

2.2.2.2 Dimensi Efektivitas Komunikasi

Menurut Hendrix (2001), efektivitas komunikasi memiliki 4 (empat) dimensi yaitu:

a. *Source credibility* (kredibilitas sumber), indikator:

1. *Trustworthiness* (kepercayaan).
2. *Competence* (kemampuan).
3. *Expertise* (keahlian).
4. *Dynamism* (dinamisme).
5. *Physical attractiveness* (daya tarik fisik).

b. *Message* (pesan), indikator:

1. *Salient information* (penonjolan pesan).

2. *Effective non verbal cues* (jumlah dan jenis pesan non verbal yang dipersepsi).
 3. *Effective verbal cues* (jumlah dan jenis pesan verbal yang dipersepsi).
 4. *Two-way communication* (isi pesan dari audiens sebagai respon melalui berbagai media atau even).
- c. *Receivers* (penerima), indikator:
1. *Opinion leaders*.
 2. *Group influence*.
 3. *Selective exposure*.
- d. *Audience participation* (partisipasi audiens), indikator:
1. Umpan balik.
 2. Partisipasi audiens.
 3. Pertanyaan audiens.

Menurut Harjana (2000), efektivitas komunikasi memiliki 6 (enam) dimensi yaitu sebagai berikut:

- a. Penerima/Pemakai Isi, indikator:
1. Penerima pesan yang sebenarnya versus penerima yang dituju (ketepatan penerima pesan).
 2. Isi yang diterima versus isi yang dimaksudkan.
- b. Ketepatan waktu, indikator:
1. Sesuai jadwal atau menyimpang jadwal.
 2. Pesan diterima (tepat/tidak) pada saat dibutuhkan.
- c. Media, indikator:

1. Saluran yang digunakan versus saluran yang seharusnya.
 2. Kualitas media.
 3. Jenis media.
 4. Ketepatan isi pada media yang digunakan.
- d. Isi Pesan, indikator:
1. Isi Informasi.
 2. Kelengkapan isi.
 3. Kejelasan Isi.
 4. Kemudahan dipahami.
 5. Pesan *up to date*.
- e. Format, indikator:
1. Struktur yang diterima.
 2. Struktur yang dikirim.
- f. Sumber, indikator:
1. Orang yang menyampaikan versus orang yang seharusnya menyampaikan.
 2. Kredibilitas sumber.
 3. Kompetensi sumber menyampaikan pesan.
 4. Kelengkapan sumber.

Menurut Devito (2007) efektivitas komunikasi interpersonal mengandung 5

(lima) 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 dilakukan secara tepat (DeVito, 2007). Keterbukaan juga termasuk kemauan untuk mendengarkan secara terbuka dan bereaksi secara jujur terhadap pesan orang lain. Untuk mempunyai keterbukaan, seseorang harus:

- 1) Mengungkapkan diri ketika waktu 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. Cara terbaik untuk menyatakan tanggung jawab ini adalah dengan pesan yang menggunakan kata Saya (kata ganti orang pertama tunggal).

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). Untuk mempunyai empati, seseorang harus:

- 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 sepiantasnya.

c. Sikap mendukung (*supportiveness*).

Sikap mendukung dalam komunikasi adalah perilaku yang lebih mendeskripsikan daripada mengevaluasi isi pesan lawan bicara (DeVito, 2007). Untuk mempunyai sikap mendukung, seseorang harus:

1) Menghindari tuduhan atau menyalahkan.

2) Menghindari kondisi mengevaluasi secara negatif.

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). Untuk mempunyai sikap positif, seseorang harus:

1) Melihat sisi positif seseorang dan berikan pujian.

2) Mengungkapkan kepuasan secara nonverbal ketika berkomunikasi dengan orang lain.

e. Kesetaraan (*Equality*)

Istilah kesetaraan merujuk kepada tingkah laku atau pendekatan yang mengajarkan setiap orang sebagai kontributor yang penting dan sangat penting kepada interaksi

dalam berbagai situasi, yang tentu saja akan muncul ketidaksetaraan di dalamnya. 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. Untuk itu, diperlukan beberapa hal agar muncul kesetaraan dalam suatu kegiatan komunikasi interpersonal:

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 dan 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.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan teori dari DeVito (2007) sebagai dasar pembuatan alat ukur. Maka, dapat disimpulkan dimensi dari efektivitas komunikasi adalah keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan.

2.2.3 Motivasi

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. Motivasi menurut Siagian dalam Bangun (2008) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam wujud keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Herzberg (1966) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Oleh Herzberg, motivasi disinggung dengan konteksnya yang terjadi di tempat kerja. Di tempat kerja, motivasi oleh Herzberg dibagi ke dalam faktor-faktor yang disebutnya dengan *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas).

Hygiene factors dan *motivation factors* oleh Herzberg kemudian diidentikkan sebagai faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan daya dorong yang muncul dari dalam diri sendiri. Sedangkan, faktor ekstrinsik adalah daya dorong yang datang dari organisasi tempat bekerja, atau berasal dari luar dirinya.

Motivasi menurut Handoko dalam Bangun (2008) merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara tingkah perilaku manusia. Kemudian, Hasibuan (2007), mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Oleh Handoko (2001), motivasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dalam pribadi yang

mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan. Secara ringkas, motivasi dapat diterangkan sebagai suatu sebab yang menjadi alasan seseorang untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuannya.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

- a. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budiada balas”,
- b. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis,
- c. Ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia,
- d. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

2.2.3.1 Teori Motivasi

Teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini

mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan kepuasannya.

2. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan pimpinan (Hasibuan, 2005).

2.2.3.2 Dimensi Motivasi

Dalam teori Herzberg (1966) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi, dimana masing-masing dimensi mempengaruhi satu aspek yang terpisah dari kepuasan kerja. *Hygiene factor* mencegah ketidakpuasan tetapi mereka tidak mengarah ke kepuasan.

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (1966) dalam Teck Hong dan Waheed (2011) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.

2. *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan 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

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Menurut Herzberg (1966) dalam Teck Hong dan Waheed (2011) yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh Koperasi 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 unsur utama dari kepuasan kerja karyawan.
5. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi, bonus, dan tunjangan.

Muogbo (2013) menyatakan bahwa pentingnya *reward* dalam kinerja sehari-hari tugas pekerja tidak dapat melebih-lebihkan, terutama ketika datang untuk mendapat hasil untuk pekerjaan yang dilakukan. Fakta untuk diketahui bahwa kinerja manusia dalam bentuk apapun ditingkatkan dengan peningkatan motivasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan kebutuhan dan perasaan tenaga kerja dan tidak hanya mengabaikan mereka dalam rangka untuk menjaga keharmonisan organisasi itu sendiri. Gomes (2003) mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Menurut Badrudin dalam Karlina (2014), teori kebutuhan Maslow beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya, maka sebenarnya teori kebutuhan dapat dijadikan pedoman.

Maslow melalui teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dengan mengaitkannya dengan faktor lingkungan, sebaliknya bila karyawan itu puas, kepuasan tersebut selalu dihubungkannya dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Maslow dalam buku Badrudin (2013) menyatakan bahwa kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari

indikator orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi. Manusia memiliki lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan rasa aman.
- c. Kebutuhan rasa memiliki.
- d. Kebutuhan harga diri.
- e. Kebutuhan mengaktualisasikan diri.

Teori ERG dalam Hasibuan (2005), menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan yang utama dalam memotivasi seseorang, yaitu:

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*)

Kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya kebutuhan fisik dan kebutuhan keamanan dan keselamatan dari Maslow.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (*interpersonal relationships*) dan juga bermasyarakat (*social relationships*). Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan sosial dan kebutuhan status dari Maslow.

3. Kebutuhan akan kemajuan (*Growth Needs*)

Keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan teori dari Herzberg (1966) sebagai dasar pembuatan alat ukur. Maka, dapat disimpulkan dimensi dari motivasi adalah motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik.

2.2.4 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 1995). Kemudian, Siregar (2009) menyatakan bahwa secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Rivai (2005), kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya. Kinerja menurut Robbins (2002) adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Robbins (2002) menyatakan, ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu hasil kerja perorangan, perilaku, dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekadar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

Menurut Maharjan (2012), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap

individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Ada 3 faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah yang merancang, menghasilkan dan meneruskan pelayanan-pelayanan. Karena salah satu sasaran dari manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan kegiatan-kegiatan yang merupakan kontribusi menuju *superior organization performance*.

Yualina dan Suhana (2012) dalam Astuti dan Dharmadiaksa (2014) kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar kerja atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya. Viswesvaran & Ones (2000) dalam Jimoh (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

2.2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena motivasi akan mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Robbins (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan terpengaruh secara negatif.

Menurut Atmosoeprapto (2001) dalam Baihaqi (2010), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Sedangkan menurut menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), penilaian kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

2.2.4.2 Dimensi Kinerja

Robbins (2002) mengatakan bahwa ada 6 (enam) indikator kinerja karyawan yang diantaranya adalah:

1. Kualitas, kualitas pekerjaan diukur dari persepsi keterampilan dan kemampuan karyawan dalam memberikan hasil serta kesempurnaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
3. Ketepatan Waktu, merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan sebelum batas yang ditentukan atau tepat pada waktu yang ditentukan dan dilihat dari koordinasi dengan hasil serta pemaksimalan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan untuk menaikkan hasil kerja.
5. Kemandirian, merupakan tingkat di mana seorang individu karyawan mampu melakukan pekerjaannya sendiri tanpa arahan atasan dan bantuan rekan kerja.
6. Komitmen Kerja, merupakan tingkat di mana karyawan memenuhi tanggung jawabnya untuk memberikan hasil yang terbaik dan komitmennya terhadap organisasi.

Menurut Dharma (2003), sebuah tolok ukur kinerja terdiri dari 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) aspek-aspek kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja adalah jumlah dari hasil kerja yang diselesaikan oleh pegawai.
2. Kualitas hasil kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang sesuai dengan syarat-syarat ketentuan.
3. Ketepatan waktu adalah ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.
4. Kehadiran ditempat kerja adalah kehadiran pegawai sesuai dengan aturan atau tata tertib yang berlaku dalam organisasi.
5. Sikap kooperatif adalah sikap bekerja sama dengan baik dan taat sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

Poister (2003) menyatakan, dalam organisasi sektor publik yang tidak menghasilkan produk sebagai *output* hasil kerja mereka atau hanya menyediakan jasa atau pelayanan, maka kualitas akan menjadi faktor utama dalam menyusun indikator penilaian kinerja karyawan. Utomo (2016) menyatakan, teori Poister (2003) dapat dikaitkan dengan salah satu dimensi kinerja Robbins (2002) yaitu kualitas, di mana pekerjaan diukur dari persepsi keterampilan dan kemampuan karyawan dalam memberikan hasil serta kesempurnaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Utomo (2016) melanjutkan, kinerja karyawan di organisasi sektor publik yang memfokuskan kegiatan kerjanya pada pelayanan public dapat diukur melalui bagaimana karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya untuk

memenuhi standar mutu kinerja. Sehingga kualitas kinerja bisa digunakan untuk menggambarkan keseluruhan kinerja karyawan karena mencakup pemenuhan kesempurnaan tugas sesuai keterampilan dan kemampuan karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan teori dari Robbins (2002) sebagai dasar pembuatan alat ukur. Maka, dapat disimpulkan dimensi dari kinerja adalah kualitas kinerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Hubungan-hubungan antar variabel dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

2.3.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi. Riyadi (2011) dalam penelitiannya yang dilakukan di perusahaan manufaktur di Jawa Timur mendapat kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Demikian pula dalam penelitian Goodridge (2006) yang dilaksanakan di beberapa perusahaan di Kanada mendapatkan konklusi bahwa terdapat hubungan yang positif antara beberapa jenis gaya kepemimpinan dengan motivasi.

Karlina (2014) dalam penelitiannya juga menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan motivasi. Penelitian Khuong & Hoang (2015) berkesimpulan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi. Terakhir, penelitian Chaudry & Javed (2015) juga mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan

positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

2.3.2 Hubungan Efektivitas Komunikasi dan Motivasi

Dalam beberapa penelitian, terbukti bahwa terdapat pengaruh antara kemampuan berkomunikasi dan motivasi. Karlina (2014) dalam penelitiannya di PT. Proyekimagi Indonesia yang berlokasi di Bandung, ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi dan motivasi. Dalam penelitian Purwanto (2013) di PT. Cahaya Inspirasi Indonesia dalam suatu proyek di Timor Leste, disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Meilita dan Perbawaningsih (2014) dalam penelitian di PLN Kota Sanggau, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.

Susilowati, dkk. (2012) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi dan motivasi. Kemudian, Abriyoso, dkk. (2012) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi dan motivasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Efektivitas Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi

Berdasarkan uraian mengenai hubungan antar variabel gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan kinerja karyawan, terbukti bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas berkomunikasi terhadap kinerja karyawan.

Sehingga dapat ditarik hipotesis bahwa secara simultan variabel independen yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi, mempunyai terhadap variabel dependen yakni motivasi karyawan. Maka, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H3: Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Komunikasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi.

2.3.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sari, Muis, dan Hamid (2012) dalam penelitian yang dilaksanakan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. Kesimpulan dari penelitian Tampi (2014) yang dilaksanakan di BNI Manado juga senada dengan penelitian di Bank Syariah Mandiri Makassar, yakni gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Hartono dan Rotinsulu (2015) memperkuat bukti empiris melalui penelitian yang dilaksanakan di PT. Prima Inti Citra Rasa Manado dengan berkesimpulan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tak berbeda, Jayusman dan Khotimah (2012) juga menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian Potu (2013) juga serupa, yakni menemukan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan

dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.4 Hubungan antara Efektivitas Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan berkomunikasi dan kinerja karyawan. Purwanto (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan di PT. Cahaya Inspirasi Indonesia dalam sebuah proyek di Timor Leste menemukan adanya pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja. Dalam penelitian di Kantor Sekretariat Daerah Kotawaringin Barat, Jayusman dan Khotimah (2012) menyimpulkan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kemudian, Hartono dan Rotinsulu (2015) dalam penelitian di PT. Prima Inti Citra Rasa Manado mendapat kesimpulan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Prabasari dan Netra (2014) yang berkesimpulan bahwa terdapat hubungan hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi dan kinerja karyawan. Adwardin (2005) dalam penelitiannya juga menemukan kesimpulan bahwa komunikasi memiliki korelasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan ialah:

H5: Efektivitas Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.5 Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Handayani (2010) yang dilaksanakan di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian dalam penelitian Riyadi (2011) yang mengkaji Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Cahyono (2012) dalam penelitian di sebuah kampus di Jawa Timur, menyimpulkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Rachmad (2015) melaksanakan penelitian yang berkesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Potu (2013) menemukan pula, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasar penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H6: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uraian mengenai hubungan antar variabel gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, motivasi, dan kinerja karyawan, terbukti bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja. Sehingga dapat ditarik hipotesis bahwa secara simultan variabel independen yang dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yakni kinerja. Maka, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H7: Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3.6 Motivasi sebagai Variabel Intervening

Dalam penjelasan hubungan antar variabel, gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi. Kemudian, dijelaskan pula, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi terhadap kinerja.

Ismail et.al. (2009) melalui penelitiannya berhasil menemukan bahwa motivasi belajar bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi atasan dan prestasi kerja. Kemudian dalam penelitian Purwanto (2013), juga didapat hasil yang senada dengan penelitian tersebut, bahwa komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Dalam penelitian Susanto dan Aisyiah (2010) yang mengkaji motivasi sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dan budaya kerja dan kinerja, ditemukan hasil bahwa motivasi berperan memediasi kepemimpinan dan kinerja.

Kemudian, Sinaga (2014) menemukan bahwa kepemimpinan dan komunikasi dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Maka, ditemukan hasil bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Badjuri (2009) menemukan bahwa komitmen organisasional dan profesional dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

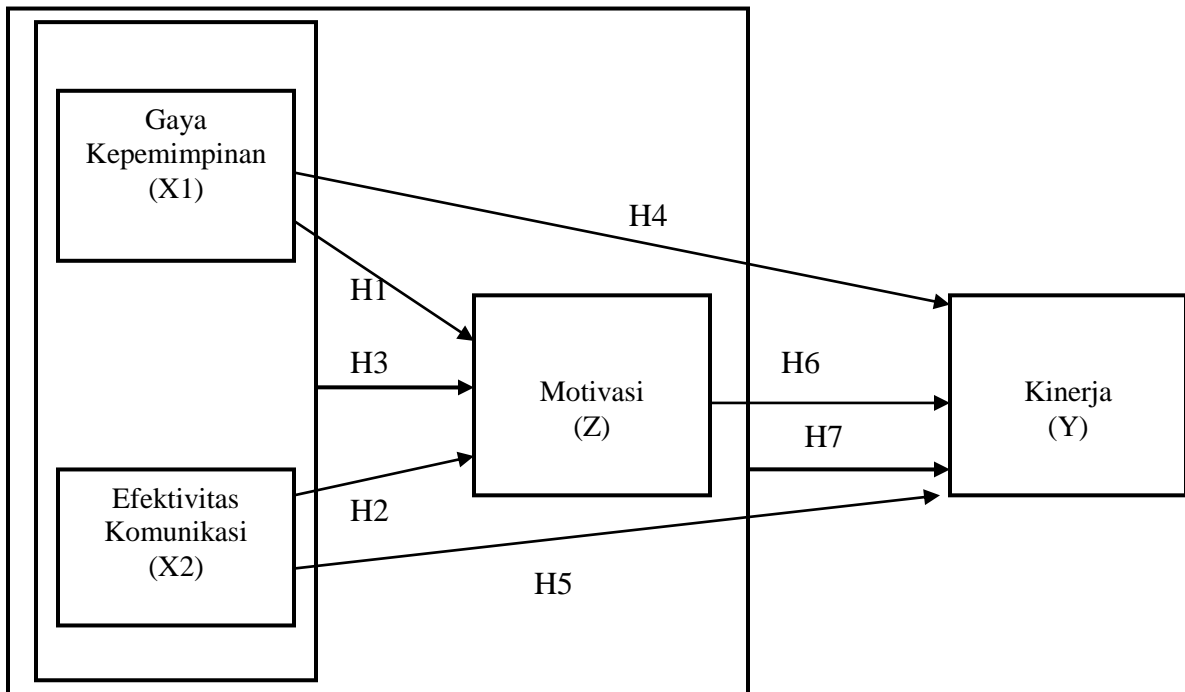
kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi memediasi antara kepemimpinan dan kinerja. Berdasar penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H8: Motivasi memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

H9: Motivasi memediasi pengaruh Efektivitas Berkomunikasi terhadap Kinerja Karyawan

2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka pemikiran adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati dan diukur dengan melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam model penelitian. Pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Efektifitas Komunikasi (X2) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai variabel intervening. Kerangka penelitian konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 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).

3.2 Lokasi Penelitian Kuantitatif

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 yang secara keseluruhan mempunyai makna sebagai berikut:

- a. Sebagai tempat untuk pelayanan/penyuluhan tumbuh kembang dan penyalaras jiwa manusia dengan segala aspeknya;

- b. Merupakan tempat bagi siapa saja dengan pelayanan yang ramah dan luwes/fleksibel sesuai dengan kultur/budaya masyarakat Yogyakarta.

Sebelum diresmikan menjadi Rumah Sakit Jiwa Grhasia, sejak masa berdirinya sebagai Koloni Orang Sakit Jiwa (KOSJ) pada tahun 1938, RS Jiwa Grhasia telah melewati 3 masa dengan proses yang sangat panjang yaitu masa perjuangan (periode 1938–1945), masa perintisan (periode 1945–1989), dan masa pengembangan (1989–sekarang). Dalam Peraturan Gubernur No. 78 tahun 2015 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Rumah Sakit Jiwa Ghrasia, dinyatakan bahwa Rumah Sakit Jiwa Grhasia mempunyai tugas menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, khususnya kesehatan jiwa dan Narkotika, Psikotropika dan Zat Adiktif serta kesehatan lainnya secara paripurna. Sedangkan, Rumah Sakit Jiwa Ghrasia memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan program kerja Rumah Sakit.
- b. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan khususnya kesehatan jiwa dan Narkotika, Psikotropika, dan Zat Adiktif serta kesehatan lainnya sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
- c. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan khususnya kesehatan jiwa dan Narkotika, Psikotropika dan Zat Adiktif serta kesehatan lainnya melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.

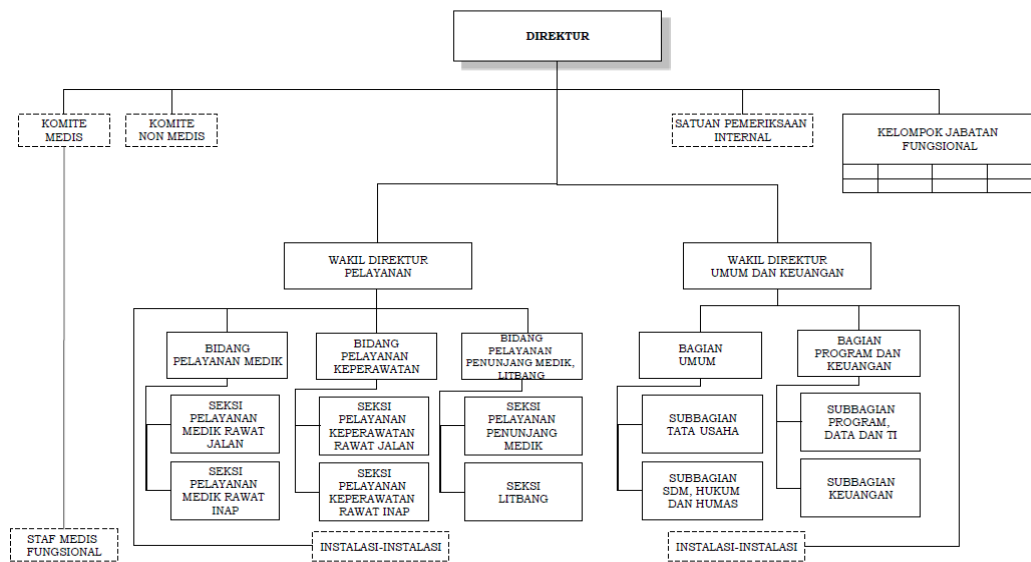
- d. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumberdaya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan jiwa dan Narkotika, Psikotropika, dan Zat Adiktif serta kesehatan lainnya.
- e. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan jiwa dan Narkotika, Psikotropika dan Zat Adiktif serta kesehatan lainnya dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan jiwa dan Narkotika, Psikotropika dan Zat Adiktif serta kesehatan lainnya.
- f. Penyelenggaraan kegiatan ketatausahaan.
- g. Penyusunan laporan pelaksanaan tugas Rumah Sakit.
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Rumah Sakit Jiwa Ghrasia tidak terlepas dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Visi Rumah Sakit Jiwa Ghrasia adalah “Menjadi pusat pelayanan kesehatan jiwa dan napza paripurna yang berkualitas dan beretika”. Untuk mewujudkan visinya, Rumah Sakit Jiwa Ghrasia menyusun misi-misi yakni sebagai berikut:

- a. Mewujudkan pelayanan kesehatan jiwa dan napza yang paripurna.
- b. Mewujudkan rumah sakit sebagai pusat pembelajaran, penelitian, dan pengembangan kesehatan jiwa dan napza.
- c. Mewujudkan pelayanan yang berkualitas dan menjamin keselamatan pasien.

d. Mewujudkan pelayanan yang beretika dan mencerminkan budaya masyarakat DIY.

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, RSJ Ghrasia Yogyakarta memiliki struktur organisasi yang berisi aparatur sipil negara dengan berbagai ragam fungsi ketugasan. Berikut ini adalah struktur organisasi RSJ Ghrasia Yogyakarta:



Gambar 3.1 Struktur Organisasi RSJ Ghrasia Yogyakarta

3.3 Populasi dan Sampel

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

3.3.1 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.

3.3.2 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. Ghazali & 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.

3.4. 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.

3.5 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.

3.6 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.

Instumen 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 ukur (Azwar, 2003: 5).

Untuk menguji validitas instrumen digunakan rumus koefisien korelasi Product Moment dari Pearson (Widodo, 2004: 104), dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots\dots (1)$$

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, 2004:105). Formula statistik yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas adalah *Alpha Cronbach*, dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

α : koefisien alpha

n : jumlah item dalam skala

S^2 : varian total dari skor test

S_1^2 : varian dari setiap item skala

3.7 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

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 mereka 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.

Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1,2)

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 Pelayanandalam 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. Dimensi efektivitas komunikasi menurut 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 negatif.
- 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 dan 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 keinginan 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 pekerjaannya 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.

3.8 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)

3.9 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 perhitungannya 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 $\text{Sig} > 0,05$ maka H_0 diterima, artinya data yang di uji dinyatakan berdistribusi normal. Sebaliknya jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian kurang dari 5% atau $\text{Sig} < 0,05$ 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 Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual (Ghozali, 2005). Gejala heteroskedastisitas terjadi apabila disturbance terms untuk setiap observasi tidak lagi konsisten, tetapi bervariasi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian terhadap gejala heteroskedastisitas 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 $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima. artinya data yang di uji dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Sebaliknya jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian kurang dari 5% atau $\text{sig} < 0,05$ maka H_0 di tolak. 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

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan :

Z = Standar skor variabel motivasi

X₁ = Standar skor variabel gaya kepemimpinan

X₂ = Standar skor variabel efektivitas komunikasi

β = Koefisien korelasi

e = Konstanta

Persamaan Regresi Model II

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_z Z + e \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

Y = Standar skor variabel kinerja

Z = Standar skor variabel motivasi

X₁ = Standar skor variabel gaya kepemimpinan

X₂ = 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.

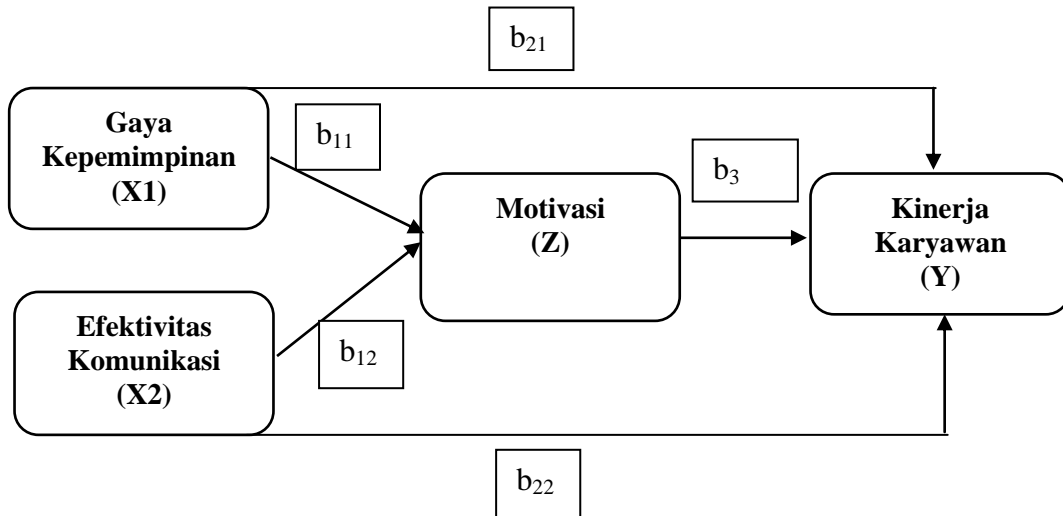
Yaitu dengan menggunakan standar pengujian 5% atau 0,05, maka:

- Jika taraf signifikansi yang dihasilkan 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 terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Retherford, 1993).

Dengan menggambarkan hasil dari analisis regresi ke dalam model konseptual, maka dapat ditentukan efek totalnya sebagai berikut:



Gambar 3.2 Model Path Analysis

Berdasarkan gambar kerangka konseptual tersebut, selanjutnya dapat dicari harga efek total sebagai berikut:

- a. Total dari gaya kepemimpinan (X1) → tingkat motivasi (Z) → Kinerja (Y)
 $= (b_{11} \times b_3) + b_{21}$
- b. Total dari efektifitas komunikasi (X2) → tingkat motivasi (Z) → Kinerja (Y)
 $(Y) = (b_{12} \times b_3) + b_{22}$

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis hasil penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada Pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta”. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu analisis Regresi Linier Model Jalur (*Path Analysis*) dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebar 228. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 176 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 77,20%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 176 kuesioner. Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *SPSS for Windows*.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Hasil uji validitas penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Komunikasi (X₂)

Variabel	Indikator	rx _{xy}	r-tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,841	0,138	Valid
	X1.2	0,813	0,138	Valid
	X1.3	0,725	0,138	Valid
	X1.4	0,793	0,138	Valid
	X1.5	0,786	0,138	Valid
	X1.6	0,542	0,138	Valid
	X1.7	0,561	0,138	Valid
	X1.8	0,800	0,138	Valid
	X1.9	0,863	0,138	Valid
	X1.10	0,857	0,138	Valid
	X1.11	0,851	0,138	Valid
	X1.12	0,723	0,138	Valid
	X1.13	0,828	0,138	Valid
	X1.14	0,865	0,138	Valid
	X1.15	0,809	0,138	Valid
	X1.16	0,854	0,138	Valid
	X1.17	0,830	0,138	Valid
	X1.18	0,660	0,138	Valid
	X1.19	0,815	0,138	Valid
	X1.20	0,829	0,138	Valid
	X1.21	0,824	0,138	Valid
	X1.22	0,855	0,138	Valid
	X1.23	0,754	0,138	Valid
	X1.24	0,585	0,138	Valid
	X1.25	0,842	0,138	Valid
	X1.26	0,745	0,138	Valid
	X1.27	0,744	0,138	Valid

	X1.28	0,604	0,138	Valid
Efektivitas Komunikasi	X2.1	0,818	0,138	Valid
	X2.2	0,880	0,138	Valid
	X2.3	0,810	0,138	Valid
	X2.4	0,592	0,138	Valid
	X2.5	0,802	0,138	Valid
	X2.6	0,581	0,138	Valid
	X2.7	0,832	0,138	Valid
	X2.8	0,785	0,138	Valid
	X2.9	0,806	0,138	Valid
	X2.10	0,856	0,138	Valid
	X2.11	0,851	0,138	Valid
	X2.12	0,795	0,138	Valid
	X2.13	0,897	0,138	Valid
	Indikator	rxy	r-tabel	Keterangan
	X2.14	0,834	0,138	Valid
	X2.15	0,836	0,138	Valid
	X2.16	0,776	0,138	Valid
	X2.17	0,805	0,138	Valid
	X2.18	0,853	0,138	Valid
	X2.19	0,810	0,138	Valid
	X2.20	0,666	0,138	Valid
	X2.21	0,682	0,138	Valid
	X2.22	0,703	0,138	Valid
	X2.23	0,734	0,138	Valid
	X2.24	0,522	0,138	Valid
X2.25	0,752	0,138	Valid	

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 3

Dari Tabel 4.1 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai $r_{xy} > 0,138$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Komunikasi adalah valid. Sedangkan uji validitas variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Indikator	rx_{xy}	r-tabel	Keterangan
Motivasi	Z.1	0,671	0,138	Valid
	Z.2	0,644	0,138	Valid
	Z.3	0,732	0,138	Valid
	Z.4	0,661	0,138	Valid
	Z.5	0,555	0,138	Valid
	Z.6	0,665	0,138	Valid
	Z.7	0,537	0,138	Valid
	Z.8	0,692	0,138	Valid
	Z.9	0,537	0,138	Valid
	Z.10	0,466	0,138	Valid
	Z.11	0,651	0,138	Valid
	Z.12	0,620	0,138	Valid
	Z.13	0,657	0,138	Valid
	Z.14	0,653	0,138	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0,782	0,138	Valid
	Y.2	0,739	0,138	Valid
	Indikator	rx_{xy}	r-tabel	Keterangan
	Y.3	0,759	0,138	Valid
	Y.4	0,793	0,138	Valid
	Y.5	0,803	0,138	Valid
	Y.6	0,734	0,138	Valid
	Y.7	0,212	0,138	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 3

Dari Tabel 4.2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai $rx_{xy} > 0,138$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan adalah valid.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Berikut ini hasil uji reliabilitas instrumen variabel Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,977	$\geq 0,60$	Reliabel
Komunikasi	0,902	$\geq 0,60$	Reliabel
Motivasi	0,850	$\geq 0,60$	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,850	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 3

Dari Tabel 4.3 tersebut di atas 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.

4.2 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.2.1 Karakteristik Responden

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

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	57	32,4%
2	Perempuan	119	67,6%
Total		176	100,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa 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

Berdasarkan usia, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Usia Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20-25 tahun	6	3,4%
2	26-30 tahun	21	11,9%
3	31-35 tahun	31	17,6%
4	36-40 tahun	49	27,8%
5	> 40 tahun	69	39,2%
Total		176	100,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 4

Dapat disimpulkan bahwa 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

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Tingkat Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	15	8,5%
2	D3	131	74,4%
3	D4	11	6,3%
4	S1	16	9,1%
5	S2	3	1,7%
Total		176	100,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa 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

Berdasarkan jabatan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Jabatan Responden

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Fungsional	2	1,1%
2	Staf	173	98,3%
3	Struktural	1	0,6%
Total		176	100,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa 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

Berdasarkan bidang, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Bidang Responden

No	Bidang	Jumlah	Persentase
1	Keperawatan	115	65,3%
2	Pelayanan Medik	31	17,6%
3	PPM&Litbang	30	17,0%
Total		176	100,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa 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.

4.2.2 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 6, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

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

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

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9 Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,82	Sangat Buruk
1,83 s/d 2,66	Buruk
2,67 s/d 3,49	Kurang Baik
3,50 s/d 4,32	Cukup Baik
4,33 s/d 5,16	Baik
5,17 s/d 6,00	Sangat Baik

Sumber: Berdasarkan Skala Likert

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Berikut ini hasil penilaian responden terhadap Gaya Kepemimpinan:

Tabel 4.10 Penilaian Responden terhadap Gaya Kepemimpinan

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL			
1	Saya mempercayai Kepala Bidang saya karena selama ini beliau adalah sosok yang dapat dipercaya.	4,56	Baik
2	Saya menghormati Kepala Bidang saya karena keteladanannya.	4,49	Baik
3	Saya mendapatkan kepercayaan dari Kepala Bidang saya.	4,60	Baik
4	Saya merasa Kepala Bidang saya adalah sosok yang penuh pengertian kepada saya.	4,28	Cukup Baik
5	Saya merasa Kepala Bidang saya adalah sosok yang berprinsip kuat dalam memimpin.	4,25	Cukup Baik
6	Saya merasa Kepala Bidang saya merupakan sosok dengan moral yang baik.	4,84	Baik
7	Saya merasa Kepala Bidang saya merupakan sosok dengan perilaku yang baik.	4,80	Baik
8	Saya merasa Kepala Bidang saya memberikan tujuan-tujuan yang menantang terkait ketugasan.	4,06	Cukup Baik
9	Saya merasa Kepala Bidang saya dapat dijadikan teladan.	4,32	Cukup Baik
10	Saya merasa Kepala Bidang saya dapat memberikan motivasi agar tercipta perubahan yang positif.	4,34	Baik
11	Saya merasa Kepala Bidang saya dapat memberikan inspirasi melalui visi yang jelas.	4,20	Cukup Baik
12	Saya menilai Kepala Bidang saya merupakan sosok yang percaya diri.	4,63	Baik
13	Saya menilai Kepala Bidang saya merupakan sosok yang dapat membangun optimisme karyawan	4,32	Cukup Baik
14	Saya merasa Kepala Bidang saya dapat membangun semangat untuk bekerja dalam kelompok	4,36	Baik
15	Saya menilai Kepala Bidang saya merupakan sosok yang antusias	4,45	Baik
16	Saya merasa Kepala Bidang saya berusaha memotivasi karyawan untuk selalu inovatif	4,36	Baik
17	Saya merasa Kepala Bidang saya adalah sosok yang kreatif sehingga saya antusias untuk bertanya tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan	4,09	Cukup Baik
18	Saya merasa Kepala Bidang saya membuat suatu kerangka permasalahan terkait pekerjaan menurut versinya	4,27	Cukup Baik
19	Saya merasa Kepala Bidang saya dapat melakukan pendekatan terhadap karyawan dengan cara-cara baru	4,19	Cukup Baik
20	Saya merasa Kepala Bidang saya memberikan perhatian	4,05	Cukup Baik

	secara personal kepada masing-masing individu karyawan		
21	Saya merasa dihargai oleh Kepala Bidang saya	4,55	Baik
22	Saya merasa Kepala Bidang saya mendelegasikan tugas sebagai usaha untuk mengembangkan potensi karyawan	4,52	Baik
Rerata		4,39	Baik
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL			
23	Kepala Bidang saya memberikan pedoman untuk melakukan pekerjaan.	4,34	Baik
24	Kepala Bidang saya memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan.	3,41	Kurang Baik
25	Kepala Bidang saya melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.	4,27	Baik
26	Kepala Bidang saya mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.	3,85	Cukup Baik
27	Kepala Bidang saya memantau kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas	4,07	Cukup Baik
28	Kepala Bidang saya memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja	4,19	Cukup Baik
Rerata		4,02	Cukup Baik
Rerata Keseluruhan		4,21	Cukup Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.10 dari 176 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Gaya Kepemimpinan Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta, Cukup Baik (Mean 4,21). Dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional, menunjukkan bahwa responden mempercayai kepala bidang responden karena selama ini beliau adalah sosok yang dapat dipercaya, responden menghormati kepala bidang responden karena keteladanannya, responden mendapatkan kepercayaan dari kepala bidang responden, responden merasa kepala bidang responden adalah sosok yang penuh pengertian kepada responden, responden merasa kepala bidang responden adalah sosok yang berprinsip kuat dalam memimpin, responden merasa kepala bidang

responden merupakan sosok dengan moral yang baik, responden merasa kepala bidang responden merupakan sosok dengan perilaku yang baik, responden merasa kepala bidang responden memberikan tujuan-tujuan yang menantang terkait ketugasan, responden merasa kepala bidang responden dapat dijadikan teladan, responden merasa kepala bidang responden dapat memberikan motivasi agar tercipta perubahan yang positif, responden merasa kepala bidang responden dapat memberikan inspirasi melalui visi yang jelas, dan responden menilai kepala bidang responden merupakan sosok yang percaya diri. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kepala bidang responden merupakan sosok yang dapat membangun optimisme karyawan, responden merasa kepala bidang responden dapat membangun semangat untuk bekerja dalam kelompok, responden menilai kepala bidang responden merupakan sosok yang antusias, responden merasa kepala bidang responden berusaha memotivasi karyawan untuk selalu inovatif, responden merasa kepala bidang responden adalah sosok yang kreatif sehingga responden antusias untuk bertanya tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan, responden merasa kepala bidang responden membuat suatu kerangka permasalahan terkait pekerjaan menurut versinya, responden merasa kepala bidang responden dapat melakukan pendekatan terhadap karyawan dengan cara-cara baru, responden merasa kepala bidang responden memberikan perhatian secara personal kepada masing-masing individu karyawan, responden merasa dihargai oleh kepala bidang responden, responden merasa kepala bidang responden mendelegasikan

tugas sebagai usaha untuk mengembangkan potensi karyawan, kepala bidang responden memberikan pedoman untuk melakukan pekerjaan.

Kemudian, dalam Gaya Kepemimpinan Transaksional, kepala bidang responden memberikan imbalan jika responden mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan, kepala bidang responden melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang responden lakukan, kepala bidang responden mengawasi secara langsung kinerja responden agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, kepala bidang responden memantau kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas, dan kepala bidang responden memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja.

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*

Tabel 4.11 Hasil *One Sample t Test* antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Variabel	t-hitung	Sig.	Keterangan
Transformasional	75,809	0,000	Ada Perbedaan
Transaksional	57,886	0,000	Ada Perbedaan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 8

Berdasarkan hasil olah data diperoleh masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan nilai probabilitas t. hitung $(0,000) < Level\ of\ Significant\ (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a 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

Berikut ini penilaian responden terhadap Komunikasi :

Tabel 4.12 Penilaian Responden terhadap Efektivitas Komunikasi

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
Keterbukaan (<i>Openness</i>)			
1	Kepala Bidang saya memahami kapan konteks waktu yang tepat untuk menyampaikan suatu pesan	4,37	Baik
2	Kepala Bidang saya merespons suatu pesan yang saya sampaikan secara spontan dan jujur	4,43	Baik
3	Kepala Bidang saya adalah sosok yang bertanggung jawab terhadap pesan yang disampaiannya	4,47	Baik
19	Saya memahami kapan konteks waktu yang tepat untuk menyampaikan suatu pesan	4,72	Baik
20	Saya merespons suatu pesan yang disampaikan Kepala Bidang saya secara spontan dan jujur	4,71	Baik
21	Saya adalah sosok yang bertanggung jawab terhadap pesan yang saya sampaikan	4,80	Baik
Empati (<i>Empathy</i>)			

4	Kepala Bidang saya adalah sosok yang ekspresif saat berkomunikasi	4,55	Baik
5	Kepala Bidang saya menyertakan kontak mata dan perhatian yang penuh selama berkomunikasi	4,59	Baik
6	Kepala Bidang saya menyertakan sentuhan yang sepiantasnya selama berkomunikasi	4,09	Cukup Baik
22	Saya adalah sosok yang ekspresif saat berkomunikasi	4,52	Baik
23	Saya menyertakan kontak mata dan perhatian yang penuh selama berkomunikasi	4,76	Baik
24	Saya menyertakan sentuhan yang sepiantasnya selama berkomunikasi	4,11	Cukup Baik
Sikap Mendukung (<i>Supportiveness</i>)			
7	Kepala Bidang saya menghindari kalimat yang bernada menuduh dan menyalahkan selama berkomunikasi	4,45	Baik
8	Kepala Bidang saya menghindari kalimat yang bernada memberikan penilaian atau evaluasi negatif selama berkomunikasi	4,53	Baik
9	Kepala Bidang saya mengekspresikan kemauan untuk mendengarkan apa yang saya sampaikan dengan pikiran terbuka	4,55	Baik
10	Kepala Bidang saya bertanya tentang pendapat saya dan memposisikannya sebagai hal yang penting saat berkomunikasi	4,44	Baik
Sikap Positif (<i>Positiveness</i>)			
11	Kepala Bidang saya dapat melihat sisi positif yang saya miliki dan tidak segan memberikan pujian	4,49	Baik
12	Kepala Bidang saya mengungkapkan kepuasan dalam berkomunikasi dengan saya melalui ekspresi non-verbal (misalnya ekspresi wajah yang cerah, kontak mata yang terfokus, dan/atau kedekatan fisik)	4,44	Baik
13	Kepala Bidang saya dapat mengekspresikan sikap positif yang sesuai dengan latar belakang budaya saya saat berkomunikasi	4,58	Baik
Kesetaraan (<i>Equality</i>)			
14	Kepala Bidang saya menghindari kalimat yang membuat saya merasa diposisikan di pihak yang salah	4,58	Baik
15	Kepala Bidang saya berlaku sopan saat memberikan perintah kepada saya	4,73	Baik
16	Kepala Bidang saya menghindari interupsi atau memotong kalimat yang saya sampaikan	4,55	Baik
17	Kepala Bidang saya terlebih dahulu mengakui peran saya sebelum menyampaikan suatu pesan atau instruksi	4,57	Baik
18	Kepala Bidang saya dapat memposisikan diri secara tepat sesuai dengan latar belakang budaya saya	4,53	Baik
25	Saya menghindari interupsi atau memotong kalimat yang Kepala Bidang saya sampaikan	4,81	Baik

Rerata	4,55	Baik
---------------	------	------

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.12 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). Hal ini menunjukkan bahwa kepala bidang responden memahami kapan konteks waktu yang tepat untuk menyampaikan suatu pesan, kepala bidang responden merespons suatu pesan yang responden sampaikan secara spontan dan jujur, kepala bidang responden adalah sosok yang bertanggung jawab terhadap pesan yang disampaiannya, kepala bidang responden adalah sosok yang ekspresif saat berkomunikasi, kepala bidang responden menyertakan kontak mata dan perhatian yang penuh selama berkomunikasi, kepala bidang responden menyertakan sentuhan yang sepatasnya selama berkomunikasi, kepala bidang responden menghindari kalimat yang bernada menuduh dan menyalahkan selama berkomunikasi, kepala bidang responden menghindari kalimat yang bernada memberikan penilaian atau evaluasi negatif selama berkomunikasi, dan kepala bidang responden mengekspresikan kemauan untuk mendengarkan apa yang responden sampaikan dengan pikiran terbuka.

Kepala bidang responden bertanya tentang pendapat responden dan memposisikannya sebagai hal yang penting saat berkomunikasi, kepala bidang responden dapat melihat sisi positif yang responden miliki dan tidak segan memberikan pujian, kepala bidang responden mengungkapkan kepuasan dalam

berkomunikasi dengan responden melalui ekspresi non-verbal (misalnya ekspresi wajah yang cerah, kontak mata yang terfokus, dan/atau kedekatan fisik), kepala bidang responden dapat mengekspresikan sikap positif yang sesuai dengan latar belakang budaya responden saat berkomunikasi, kepala bidang responden menghindari kalimat yang membuat responden merasa diposisikan di pihak yang salah, kepala bidang responden berlaku sopan saat memberikan perintah kepada responden, kepala bidang responden menghindari interupsi atau memotong kalimat yang responden sampaikan, kepala bidang responden terlebih dahulu mengakui peran responden sebelum menyampaikan suatu pesan atau instruksi, kepala bidang responden dapat memosisikan diri secara tepat sesuai dengan latar belakang budaya responden, responden memahami kapan konteks waktu yang tepat untuk menyampaikan suatu pesan, responden merespons suatu pesan yang disampaikan kepala bidang responden secara spontan dan jujur, responden adalah sosok yang bertanggung jawab terhadap pesan yang responden sampaikan, responden adalah sosok yang ekspresif saat berkomunikasi, responden menyertakan kontak mata dan perhatian yang penuh selama berkomunikasi, responden menyertakan sentuhan yang sepiantasnya selama berkomunikasi, dan responden menghindari interupsi atau memotong kalimat yang kepala bidang responden sampaikan.

3. Variabel Motivasi

Berikut ini penilaian responden terhadap Motivasi:

Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap Motivasi

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
Motivasi Intrinsik			
1	Saya menyelesaikan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik.	4,84	Tinggi
2	Saya terdorong untuk selalu mengembangkan karier yang saya miliki.	4,51	Tinggi
3	Saya menyukai variasi pekerjaan yang selama ini saya kerjakan.	4,69	Tinggi
4	Saya menguasai metode dan langkah-langkah pekerjaan yang saya kerjakan	4,66	Tinggi
5	Saya ingin mendapat pengakuan dari institusi atas prestasi kerja yang saya capai.	4,43	Tinggi
Rerata		4.63	Tinggi
Motivasi Ekstrinsik			
6	Kebijakan yang diterapkan Kepala Bidang saya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku di RSJ Ghrasia Yogyakarta.	4,61	Tinggi
7	Komunikasi antara saya dan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin dengan baik.	4,97	Tinggi
8	Saya puas dengan pendapatan yang saya dapatkan dari RSJ Ghrasia Yogyakarta	4,08	Cukup Tinggi
9	Saya cemas jika suatu saat saya dimutasi ke wilayah lain	3,78	Cukup Tinggi
10	Saya cemas jika suatu saat saya dikenai pemutusan hubungan kerja	4,10	Cukup Tinggi
11	Hubungan antara saya dan Kepala Bidang saya terjalin harmonis.	4,59	Tinggi
12	Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai.	4,34	Tinggi
13	Bonus yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai.	3,91	Tinggi
14	Tunjangan yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya dicapai.	3,98	Cukup Tinggi
Rerata		4,26	Cukup Tinggi
Rerata Keseluruhan		4,45	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas 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). Sedangkan untuk Motivasi Ekstrinsik termasuk dalam kategori Cukup Tinggi (Mean 4,26). Dalam Motivasi Intrinsik, menunjukkan bahwa Responden menyelesaikan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik, responden terdorong untuk selalu mengembangkan karier yang responden miliki, responden menyukai variasi pekerjaan yang selama ini responden kerjakan, responden menguasai metode dan langkah-langkah pekerjaan yang responden kerjakan, responden ingin mendapat pengakuan dari institusi atas prestasi kerja yang responden capai.

Sedangkan, dalam Motivasi Ekstrinsik menunjukkan kebijakan yang diterapkan kepala bidang responden sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku di Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta, komunikasi antara responden dan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin dengan baik, responden puas dengan pendapatan yang responden dapatkan dari Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta, responden cemas jika suatu saat responden dimutasi ke wilayah lain, responden cemas jika suatu saat responden dikenai pemutusan hubungan kerja, hubungan antara responden dan kepala bidang responden terjalin harmonis, gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang responden capai, bonus yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang responden capai, dan tunjangan yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang responden dicapai.

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*.

Tabel 4.14 Hasil *One Sample t Test* antara Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Variabel	t-hitung	Sig.	Keterangan
Motivasi Intrinsik	84,564	0,000	Ada Perbedaan
Motivasi Ekstrinsik	70,646	0,000	Ada Perbedaan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 8

Berdasarkan hasil olah data diperoleh masing-masing variabel Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik dengan nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a 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

Berikut ini penilaian responden terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.15 Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan

No.	Variabel	Mean	Kategori
Kemampuan dan Keterampilan			
1	Saya memiliki kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaan saya	4,93	Tinggi
2	Saya memiliki keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaan saya	4,93	Tinggi
3	Saya akan cepat beradaptasi dan tanggap jika saya diberikan tugas atau pekerjaan baru	4,70	Tinggi
4	Saya dapat mengatasi kendala, hambatan, dan masalah yang muncul dalam melakukan pekerjaan	4,73	Tinggi
Standar Mutu Kinerja			
5	Saya mampu untuk memenuhi standar kerja yang sudah ditentukan	4,80	Tinggi
6	Saya sangat teliti dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan	4,59	Tinggi
7	Saya sering mendapat teguran karena tidak memenuhi standar kerja	3,22	Kurang Tinggi
Rerata		4,55	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.15 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). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaan responden, responden memiliki keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaan responden, responden akan cepat beradaptasi dan tanggap jika responden diberikan tugas atau pekerjaan baru, responden dapat mengatasi kendala, hambatan, dan masalah yang muncul dalam melakukan pekerjaan, responden mampu untuk memenuhi standar kerja yang sudah ditentukan, responden sangat teliti dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan, dan responden sering mendapat teguran karena tidak memenuhi standar kerja.

Berikut ini ringkasan penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja Karyawan:

Tabel 4.16 Ringkasan Penilaian Responden

No.	Variabel	Mean	Kategori
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	4,39	Baik
2	Gaya Kepemimpinan Transaksional	4,02	Cukup Baik
3	Komunikasi	4,55	Baik
4	Motivasi Intrinsik	4,63	Tinggi
5	Motivasi Ekstrinsik	4,26	Cukup Tinggi
6	Kinerja Karyawan	4,55	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 5

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.

4.3 Analisis Kuantitatif

Hasil analisis kuantitatif penelitian ini dapat dilihat dari penjelasan berikut:

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001). Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai probabilitas >

0,05, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test*

Variabel	Sig.	Level of Significant	Keterangan
Residual1	0,067	0,05	Normal
Residual2	0,061	0,05	Normal

Sumber: Data Primer Diolah. Lampiran 7

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

2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana salah satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Salah satu asumsi regresi linier klasik adalah tidak adanya multikolinearitas sempurna (*no perfect multikolinearitas*). Suatu model regresi dikatakan terkena multikolinearitas apabila terjadi Gaya Kepemimpinan linier yang *perfect* atau *exact* di antara beberapa atau semua variabel bebas. Akibatnya akan sulit untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Madalla, 1999). Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF. Kriteria pengujian :

Jika $VIF > 10$, maka H_0 ditolak

Jika $VIF < 10$, maka H_0 diterima

Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	3,262	10	Tidak ada multikolinearitas
Efektifitas Komunikasi (X_2)	3,262	10	Tidak ada multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan (X_1)	3,469	10	Tidak ada multikolinearitas
Efektifitas Komunikasi (X_2)	3,605	10	Tidak ada multikolinearitas
Motivasi (Z)	1,993	10	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 6

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

3. Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah situasi dimana varian (σ^2) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X. Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian (σ^2) variabel tak bebas (Y_i) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas (X_i), maka varian dari Y_i tidak sama (Insukindro, 2001). Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas > 0,05, sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser*

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,775	0,05	Homoskedastisitas
Efektivitas Komunikasi (X_2)	0,556	0,05	Homoskedastisitas
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,124	0,05	Homoskedastisitas
Efektivitas Komunikasi (X_2)	0,156	0,05	Homoskedastisitas
Motivasi (Z)	0,214	0,05	Homoskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 6

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

4.3.2 Analisis Regresi Linier

1. Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 1

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel *intervening*. Tabel 4.20 menunjukkan hasil Regresi Linier Model Jalur dengan metode OLS (*Ordinary Least Square*):

Tabel 4.20 Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t-hitung	Probabilitas
Konstanta	1,278		4,836	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,304	0,322	3,311	0,001
Komunikasi (X ₂)	0,442	0,415	4,264	0,000
R ²	: 0,498			
Adjusted R ²	: 0,492			
F-statistik	: 85,893 Sig. = 0,000			
N	: 176			
Variabel Dependen (Z): Motivasi				

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 6

2. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Z = 1,278 + 0,304X_1 + 0,442X_2$$

Pada persamaan di atas menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi pegawai. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

- a. Konstanta = 1,278

Konstanta sebesar 1,278, artinya, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Efektivitas Komunikasi (X₂) tidak mengalami perubahan, maka Motivasi Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z) akan sebesar 1,278.

b. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik pegawai = 0,304

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) meningkat, maka Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

c. Koefisien regresi Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan = 0,442.

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Efektivitas Komunikasi (X_2) meningkat, maka Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Pengujian Hipotesis (Uji t)

a. Pengujian Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap variabel Motivasi Intrinsik Pegawai pada Bagian Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z).

H_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{hitung} = 0,001$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung} (0,001) < Level\ of\ Significant (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya

Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z).

- b. Pengujian Pengaruh Variabel Efektivitas Komunikasi (X_2) terhadap variabel Motivasi Intrinsik Pegawai pada Bagian Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z).

H_2 : Efektivitas Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{hitung} = 0,000$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{hitung} (0,000) < Level\ of\ Significant (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Efektivitas Komunikasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z).

4. Pengujian Hipotesis (Uji F)

Pengujian Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Efektivitas Komunikasi (X_2) secara simultan terhadap variabel Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z).

H_3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $F_{\text{hitung}} = 0,000$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $F_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Efektivitas Komunikasi (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Z).

5. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,498, artinya variabel Motivasi Intrinsik Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Komunikasi secara serentak sebesar 49,8%, sedangkan sisanya sebesar 50,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain-lain.

4.3.3 Hasil Analisis Regresi Linier Model Jalur 2

Hasil analisis regresi linier model jalur 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.21 Hasil Regresi Linier Model Jalur Metode OLS

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t-hitung	Probabilitas
Konstanta	1,207		5,580	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,202	0,101	2,770	0,006
Komunikasi (X ₂)	0,214	0,114	2,553	0,012
Motivasi Intrinsik (Z)	0,322	0,376	5,514	0,000
R ² : 0,600				
Adjusted R ² : 0,593				
F-statistik : 85,829, Sig. = 0,000				
N : 176				
Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan				

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 6

1. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,207 + 0,202X_1 + 0,214X_2 + 0,322Z$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

- a. Konstanta = 1,207

Konstanta sebesar 1,207, artinya, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁), Efektivitas Komunikasi (X₂), dan Motivasi Intrinsik (Z) tidak mengalami

perubahan, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y) akan sebesar 1,207.

- b. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja = 0,202

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) meningkat, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- c. Koefisien regresi Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja = 0,214

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Efektivitas Komunikasi (X_2) meningkat, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- d. Koefisien regresi Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja = 0,322

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Motivasi Intrinsik (Z) meningkat, maka Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

2. Pengujian Hipotesis (Uji t)

- a. Pengujian Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan Pegawai pada Bagian Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

H₄: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $t_{\text{hitung}} = 0,006$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,006) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

- b. Pengujian Pengaruh Variabel Efektivitas Komunikasi (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan Pegawai pada Bagian Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

H₅: Efektivitas Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $t_{\text{hitung}} = 0,012$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,012) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Efektivitas Komunikasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

- c. Pengujian Pengaruh Variabel Motivasi Intrinsik (Z) terhadap variabel Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

H₆: Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas $t_{\text{hitung}} = 0,000$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $t_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Intrinsik (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

3. Pengujian Hipotesis (Uji F)

Pengujian pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Efektivitas Komunikasi (X_2), dan Motivasi Intrinsik (Z) secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada Bagian Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

H_7 : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

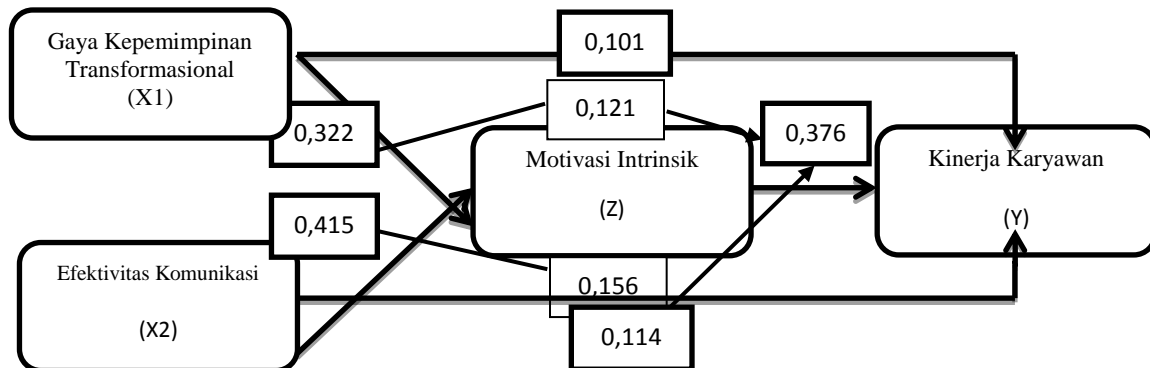
Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh $F_{\text{hitung}} = 0,000$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas $F_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Efektivitas Komunikasi (X_2), dan Motivasi Intrinsik (Z) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (Y).

4. Pengujian Hipotesis Analisis Jalur

Path Analysis atau Analisis Jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005).

Pengaruh langsung diperoleh dari hasil koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening maupun koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam tabel 4.20 ditampilkan nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu 0,322, yang berarti pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi positif dan signifikan. Kemudian, berdasarkan tabel 4.20, nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,415, artinya pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Motivasi Intrinsik positif dan signifikan.

Menurut data dalam tabel 4.21, nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,101, artinya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja positif dan signifikan. Berdasarkan tabel 4.21, nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,114, artinya pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap Kinerja positif dan signifikan. Berdasarkan tabel 4.21, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,376, artinya pengaruh Motivasi terhadap Kinerja positif dan signifikan. Tahap pertama analisis jalur adalah menggambarkan hasil analisis regresi ke dalam model konseptual sebagai berikut:



Gambar 4.1 Gambar Model Analisis Jalur

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung merupakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tanpa dimoderatori oleh variabel lainnya. Berikut adalah analisis pada pengaruh langsung:

- a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi

$$X_1 \rightarrow Z = 0,322$$

- b. Pengaruh variabel efektivitas komunikasi terhadap motivasi intrinsik

$$X_2 \rightarrow Z = 0,415$$

- c. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0,101$$

- d. Pengaruh variabel efektivitas komunikasi terhadap kinerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,114$$

- e. Pengaruh variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0,376$$

Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi intrinaik

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,322 \times 0,376) = 0,121$$

- b. Pengaruh variabel efektivitas komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,415 \times 0,376) = 0,156$$

Berikut ini, rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1), efektivitas komunikasi (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi intrinsik (Z) ditulis pada tabel ringkasan koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.22 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Pengaruh Total
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) \rightarrow Motivasi Intrinsik (Z)	0,322	-	0,322
Efektivitas Komunikasi (X_2) \rightarrow Motivasi Intrinsik (Z)	0,415	-	0,415
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) \rightarrow Kinerja(Y)	0,101	-	0,101
Efektivitas Komunikasi (X_2) \rightarrow Kinerja(Y)	0,114	-	0,114
Motivasi Intrinsik (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,376	-	0,376
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) \rightarrow Motivasi Intrinsik (Z) \rightarrow Kinerja(Y)	0,101	0,121	0,222
Efektivitas Komunikasi (X_2) \rightarrow Motivasi Intrinsik (Z) \rightarrow Kinerja(Y)	0,114	0,156	0,270

Sumber: Data Primer, 2017 Lampiran 6

Berikut ini adalah kesimpulan untuk Hipotesis 8 dan Hipotesis 9 adalah sebagai berikut:

- a. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z).

H_8 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional langsung sebesar 0,101 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $(0,322 \times 0,376) = 0,121$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik.

- b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Efektivitas Komunikasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Intrinsik (Z).

H_9 : Efektivitas Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Efektivitas Komunikasi langsung sebesar 0,114, koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $(0,415 \times 0,376) = 0,156$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung, maka H_0 ditolak atau H_a

diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Efektifitas Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik.

5. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,600, artinya variabel Kinerja Karyawan Pegawai pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta dapat dijelaskan oleh yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik secara serentak sebesar 60%, sedangkan sisanya sebesar 40% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain-lain. Berikut ini tabel ringkasan hipotesis:

Tabel 4.23 Ringkasan Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Keterangan
H ₁	X ₁ -Z	Ha diterima
H ₂	X ₂ - Z	Ha diterima
H ₃	X ₁ ,X ₂ -Y	Ha diterima
H ₄	X ₁ -Y	Ha diterima
H ₅	X ₂ - Y	Ha diterima
H ₆	Z -Y	Ha diterima

H ₇	X ₁ ,X ₂ ,Z-Y	Ha diterima
H ₈	X ₁ -Z-Y	Ha diterima
H ₉	X ₂ -Z-Y	Ha diterima

Sumber: Olah Data Primer, 2017 Lampiran 6

4.3.4 Pengujian Perbedaan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik Karyawan

Pengujian perbedaan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik Karyawan dalam penelitian ini menggunakan *One Sample t Test*.

Tabel 4.24 Hasil *One Sample t Test* Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik Pegawai

Variabel	t-hitung	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	74,164	0,000	Ada Perbedaan
Komunikasi	88,679	0,000	Ada Perbedaan
Motivasi	83,249	0,000	Ada Perbedaan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017. Lampiran 8

Berdasarkan hasil olah data diperoleh masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁), Efektivitas Komunikasi (X₂), dan Motivasi Intrinsik (Z) dengan nilai probabilitas t_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka Ho ditolak atau Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan signifikan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁), Efektivitas Komunikasi (X₂), dan Motivasi Intrinsik (Z) pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta.

4.4. Pembahasan

4.4.1 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. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Riyadi (2011), Khuong & Hoang (2015), Goodridge (2006), Chaudry & Javed (2012), Karlina (2014), dan Chaudry, Javed, & Sabir (2012).

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan penelitian Riyadi (2011). Penelitian Riyadi (2011) menggunakan teori gaya kepemimpinan dari House (1971) dan teori motivasi Gibson (1997) dan McClelland, et.al. (1953) dengan 110 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan *structural equation modelling* (SEM), sedangkan penelitian ini dianalisis dengan regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,489 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Khuong & Hoang (2015). Penelitian Khuong & Hoang (2015) menggunakan teori gaya kepemimpinan Stogdill (1950), Bass (1990), Yukl (2010) dan teori motivasi menggunakan teori Pinder (1998) dengan 320 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode *structural equation modelling* (SEM), sedangkan penelitian ini dianalisis dengan regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,222 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan Goodridge (2006). Penelitian Goodridge (2006) menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio (1989) dan teori motivasi menggunakan teori Porter & Lawler (1968) dengan 118 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini yang juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,410 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chaudry & Javed (2012). Penelitian Chaudry & Javed (2012) menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Robbins (2007) dan teori motivasi menggunakan teori Bartol & Martin (1994)

dengan 278 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini yang juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,342 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

Hasil penelitian memiliki hasil yang senada dengan penelitian Karlina (2014). Penelitian Karlina (2014) menggunakan teori Gaya Kepemimpinan House (1971) dan teori Motivasi dari Daft (2011) dengan 30 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,429 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang senada dengan penelitian Chaudry, Javed, & Sabir (2012). Penelitian Chaudry, Javed, & Sabir (2012) menggunakan teori Gaya Kepemimpinan dari Barbuto (2005) dan teori Motivasi milik Greenburg & Baron (2009) dengan 350 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan

penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,313 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

4.4.2 Pengaruh Efektivitas Komunikasi terhadap 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_{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. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Purwanto (2013), Susilowati, dkk. (2012), Abriyoso, dkk. (2012), Meilita & Perbawaningsih (2014), Karlina (2014).

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang senada dengan penelitian Purwanto (2013). Penelitian Purwanto (2013) menggunakan teori komunikasi Muhamad (2002) dan teori Motivasi dari Hasibuan (2007) dengan 79 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori Komunikasi menggunakan teori DeVito (2007) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,938 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,415.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang senada dengan penelitian Susilowati, dkk. (2013). Penelitian Susilowati, dkk. (2013) menggunakan teori Komunikasi dari Borgerson & Jonathan (2002) dan teori Motivasi dari Handoko (2001) dengan 100 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori Komunikasi menggunakan teori DeVito (2007) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,549 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,415.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang senada dengan penelitian Abriyoso, dkk. (2012). Penelitian Abriyoso (2012) menggunakan teori Komunikasi dari DeVito (1997) dan teori Motivasi Sardiman (2008) dengan responden berjumlah 100 orang. Sedangkan, penelitian ini untuk teori Komunikasi menggunakan teori DeVito (2007) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama.

Hasil penelitian ini juga memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian Meilita & Perbawaningsih (2014). Penelitian Meilita & Perbawaningsih (2014) menggunakan teori Komunikasi Pace & Faules (2001) dan teori Motivasi Martoyo (2001) dengan 40 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori Komunikasi menggunakan teori DeVito (2007) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode

regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,374 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,415.

Hasil penelitian ini juga memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian Karlina (2014). Penelitian Karlina (2014) menggunakan teori Komunikasi Badrudin (2012) dan teori Motivasi Daft (2011) dengan 30 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori Komunikasi menggunakan teori DeVito (2007) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,436 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,415.

4.4.3 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_{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. Hasil penelitian ini

didukung oleh beberapa penelitian yaitu Karlina (2014), Riyadi (2011), Khuong & Hoang (2012), Purwanto (2013), dan Abriyoso (2012).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Karlina (2014) mendukung hasil penelitian ini. Karlina (2014) menggunakan teori Kepemimpinan House (1971), teori Komunikasi dari Badrudin (2012), dan teori Motivasi Daft (2011) dengan 30 responden, sedangkan penelitian ini memiliki 176 responden dengan teori Kepemimpinan Bass & Avolio (1994), teori Motivasi Herzberg (1966), dan teori Komunikasi DeVito (2007). Penelitian Karlina (2014) menggunakan metode analisis regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini. Karlina (2014) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi dan motivasi, selain itu kepemimpinan dan motivasi juga memiliki hubungan positif. Penelitian Karlina (2014) memiliki variabel yang sama dengan penelitian ini yaitu Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja hanya saja memiliki indikator dan literatur yang berbeda dengan penelitian ini.

Penelitian berikutnya yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Riyadi (2011). Penelitian Riyadi (2011) menggunakan teori gaya kepemimpinan dari House (1971) dan teori motivasi Gibson (1997) dan McClelland, et.al. (1953) dengan 110 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan *structural equation modelling* (SEM), sedangkan penelitian ini dianalisis

dengan regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,489 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

Penelitian lain yang mendukung dengan penelitian ini adalah penelitian Khuong & Hoang (2015). Penelitian Khuong & Hoang (2015) menggunakan teori gaya kepemimpinan Stogdill (1950), Bass (1990), Yukl (2010) dan teori motivasi menggunakan teori Pinder (1998) dengan 320 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori gaya kepemimpinan menggunakan teori Bass & Avolio (1994) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode *structural equation modelling* (SEM), sedangkan penelitian ini dianalisis dengan regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,222 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,322.

Penelitian lain yang memiliki hasil yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Purwanto (2013). Penelitian Purwanto (2013) menggunakan teori komunikasi Muhamad (2002) dan teori Motivasi dari Hasibuan (2007) dengan 79 responden. Sedangkan, penelitian ini untuk teori Komunikasi menggunakan teori DeVito (2007) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung efektifitas komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,938 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,415.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang senada dengan penelitian Abriyoso, dkk. (2012). Penelitian Abriyoso (2012) menggunakan teori Komunikasi dari DeVito (1997) dan teori Motivasi Sardiman (2008) dengan responden berjumlah 100 orang. Sedangkan, penelitian ini untuk teori Komunikasi menggunakan teori DeVito (2007) dan teori motivasi Herzberg (1966) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama.

4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap 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_{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. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yaitu Jayusman & Khotimah (2012), Handayani (2010), Dvyr et.al (2002), Tampi (2014), Potu (2013).

Penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Jayusman & Khotimah (2012). Jayusman & Khotimah (2012) menggunakan teori Kepemimpinan dari Yukl (2005) dan teori Kinerja Simmamora (2004) dengan responden 162 orang. Penelitian kami menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio (1994) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus.

Penelitian Jayusman & Khotimah (2012) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,282 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,101.

Kemudian, penelitian terdahulu lainnya yang memiliki hasil sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Handayani (2010). Dalam penelitiannya, Handayani (2010) menggunakan teori Kepemimpinan Hersey & Blanchard (1982) dan teori Kinerja dari Gibson (1996) dengan 28 orang responden. Penelitian kami menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio (1994) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Handayani (2010) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,511 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,101.

Penelitian terdahulu lainnya yang memiliki hasil sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Dvyr et.al. (2002). Dvyr et.al. (2002) menggunakan teori Kepemimpinan House & Shamir (1993) dan Bass & Avolio (1990) dan teori Kinerja menggunakan teori Lowe et.al (1996) dengan 333 responden. Penelitian kami menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio (1994) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Dvyr et. al. (2002) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama.

Selanjutnya, penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah Tampi (2014). Tampi (2014) menggunakan teori Kepemimpinan Siagian (2002) dan teori Kinerja Robbins (2006) dengan responden sebanyak 40 orang. Penelitian kami menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio (1994) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Tampi (2014) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama.

Penelitian berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah Potu (2013). Potu (2013) menggunakan teori Kepemimpinan dari Hasibuan (2002) dan teori Kinerja Mangkunegara (2000) dengan 48 karyawan. Penelitian kami menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio (1994) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Diketahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,554 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,101. Penelitian Potu (2013) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama.

4.4.5 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_{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. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yaitu Adwardin (2005), Prabasari & Netra (2013), Hartono & Rotinsulu (2015), Siregar (2009), dan Jayusman & Khotimah (2012).

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian Adwardin (2005). Adwardin (2005) menggunakan teori Komunikasi dari Payne (2005) dan teori Motivasi dari Irving (1986) dan Bernardin (1993) dengan responden sebanyak 120 orang. Penelitian kami menggunakan teori Komunikasi DeVito (2007) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Adwardin (2005) dianalisis dengan metode *structural equation modelling* (SEM), sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung efektifitas komunikasi terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,263 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,114.

Penelitian selanjutnya yang memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Prabasari & Netra (2013). Penelitian Prabasari & Netra (2013) menggunakan teori Komunikasi Goris (2006) dan teori Kinerja Branham (2010) dengan 144 responden. Penelitian kami menggunakan teori Komunikasi DeVito (2007) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Prabasari & Netra (2013) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama.

Kemudian, penelitian berikutnya yang hasilnya sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Hartono & Rotinsulu (2015). Hartono & Rotinsulu (2015) menggunakan teori Komunikasi dari Masmuh (2010) dan teori Kinerja Mangkunegara (2009) dengan responden sejumlah 49 responden. Sedangkan, penelitian kami menggunakan teori Komunikasi DeVito (2007) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Hartono & Rotinsulu (2015) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung efektifitas komunikasin terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,285 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,114.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang memiliki hasil yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Siregar (2009). Siregar (2009) menggunakan teori Komunikasi Pace & Faules (2005) dan teori Kinerja dari Robbins (2002) dengan responden sebanyak 110 orang. Sedangkan, penelitian kami menggunakan teori Komunikasi DeVito (2007) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Siregar (2015) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung efektifitas komunikasi terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,593 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,114.

Penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Jayusman & Khotimah (2012). Jayusman & Khotimah (2012) menggunakan teori Komunikasi dari

Kreitner & Kinicki (2005) dan teori Kinerja Simmamora (2004) dengan responden 162 orang. Penelitian kami menggunakan teori Komunikasi DeVito (2007) dan teori Kinerja Robbins (2002) dengan 176 responden menggunakan metode sensus. Penelitian Jayusman & Khotimah (2012) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung efektifitas komunikasi terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,378 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,114.

4.4.6 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_{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. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yaitu Handayani (2010), Riyadi (2011), Rachmad (2015), Tampi (2014), dan Potu (2013).

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian Handayani (2010). Handayani (2010) menggunakan teori Motivasi dari Robbins (2006) dan teori Kinerja Gibson (1996) dengan responden berjumlah 112 orang. Penelitian kami menggunakan teori Motivasi dari Herzberg (1966) dan teori Kinerja dari Robbins (2002) dengan responden berjumlah 176 orang menggunakan metode sensus.

Penelitian Handayani (2010) dianalisis dengan metode regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini juga menggunakan metode yang sama. Diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,832 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,376.

Penelitian berikutnya yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Riyadi (2011). Penelitian Riyadi (2011) menggunakan teori motivasi Gibson (1997) dan McClelland, et.al. (1953) dan teori Kinerja Notoadmojo (1992) dengan 110 responden. Penelitian kami menggunakan teori Motivasi dari Herzberg (1966) dan teori Kinerja dari Robbins (2002) dengan responden berjumlah 176 orang menggunakan metode sensus. Penelitian Riyadi (2011) dianalisis dengan *structural equation modelling* (SEM), sedangkan penelitian ini dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,540 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,376.

Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Rachmad (2015). Penelitian Rachmad (2015) menggunakan teori motivasi Siagian (1985) dan teori Kinerja Mangkunegara (2000) dengan 65 responden. Penelitian kami menggunakan teori Motivasi dari Herzberg (1966) dan teori Kinerja dari Robbins (2002) dengan responden berjumlah 176 orang menggunakan metode sensus. Penelitian Rachmad (2015) dianalisis dengan analisis regresi linier berganda, demikian juga penelitian ini dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda.

Penelitian berikutnya yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Tampi (2014). Penelitian Tampi (2014) menggunakan teori motivasi Siagian (2002)

dan teori Kinerja Dessler (2006) dengan 40 responden. Penelitian kami menggunakan teori Motivasi dari Herzberg (1966) dan teori Kinerja dari Robbins (2002) dengan responden berjumlah 176 orang menggunakan metode sensus. Penelitian Tampi (2014) dianalisis dengan analisis regresi linier berganda, demikian juga penelitian ini dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,542 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,376.

Penelitian berikutnya yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Potu (2013). Penelitian Potu (2014) menggunakan teori motivasi Nawawi (2006) dan teori Kinerja Mangkunegara (2000) dengan 48 responden. Penelitian kami menggunakan teori Motivasi dari Herzberg (1966) dan teori Kinerja dari Robbins (2002) dengan responden berjumlah 176 orang menggunakan metode sensus. Penelitian Potu (2014) dianalisis dengan analisis regresi linier berganda, demikian juga penelitian ini dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dalam penelitian terdahulu ialah sebesar 0,279 sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,376.

4.4.7 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, Efektifitas Komunikasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa

Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas F_{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. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yaitu Karlina (2014), Sari,et.al. (2012), Rachmad (2015), Hartono & Rotinsulu (2015), dan Prabasari & Netra (2013).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Karlina (2014) mendukung hasil penelitian ini. Karlina (2014) menggunakan teori Kepemimpinan House (1971), teori Komunikasi dari Badrudin (2012), teori Motivasi Daft (2011), teori Kinerja Daft (2011) dengan 30 responden, sedangkan penelitian ini memiliki 176 responden dengan teori Kepemimpinan Bass & Avolio (1994), teori Motivasi Herzberg (1966), teori Komunikasi DeVito (2007), teori Kinerja dari Robbins (2002). Penelitian Karlina (2014) menggunakan metode analisis regresi linier berganda, demikian juga dengan penelitian ini. Karlina (2014) menemukan bahwa terdapat hubungan positif secara simultan antara komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian Karlina (2014) memiliki variabel yang sama dengan penelitian ini yaitu Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kinerja hanya saja memiliki indikator dan literatur yang berbeda dengan penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari,et.al. (2012) mendukung penelitian ini. Sari,et.al. (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan positif secara simultan antara kepemimpinan, motivasi, dan stress kerja terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 77 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier

berganda. Sedangkan, penelitian kami menemukan bahwa terdapat hubungan positif secara simultan antara gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rachmad (2015) juga mendukung penelitian ini. Rachmad (2015) menemukan bahwa pola karier, motivasi, *team building*, dan kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 65 orang dan analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode analisis data. Sedangkan, penelitian kami menemukan bahwa terdapat hubungan positif secara simultan antara gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Penelitian Hartono & Rotinsulu (2015) juga diketahui mendukung penelitian ini. Hartono & Rotinsulu (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 49 orang dan analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode analisis data. Sedangkan, penelitian kami menemukan bahwa terdapat hubungan positif secara simultan antara gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Penelitian Prabasari & Netra (2013) juga diketahui mendukung penelitian ini. Prabasari & Netra (2013) menemukan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 144 orang dan analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode analisis data. Sedangkan, penelitian kami menemukan bahwa terdapat hubungan positif secara simultan antara gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

4.4.8 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 $(0,322 \times 0,376) = 0,121$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yaitu Ismail, et.al. (2009), Purwanto (2013), Susanto & Aisyah (2010), Sinaga (2014), Badjuri (2009).

Penelitian Ismail, et.al. (2009) diketahui mendukung penelitian ini. Ismail, et.al. (2009) menemukan bahwa motivasi belajar bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi atasan dan prestasi kerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 100 orang dan analisis regresi linier berganda digunakan sebagai

metode analisis data. Sedangkan, penelitian kami menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Purwanto (2013). Purwanto (2013) menemukan bahwa Komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 79 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis jalur digunakan sebagai metode analisis data. Tidak jauh berbeda dengan penelitian kami yang menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Susanto & Aisyah (2010). Susanto & Aisyah (2010) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 85 orang dan metode analisis data yang digunakan adalah *partial least square* (PLS). Penelitian kami yang menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Sinaga (2014). Sinaga (2014) menemukan bahwa kepemimpinan dan komunikasi dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 36 orang dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Penelitian kami yang menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Badjuri (2009). Badjuri (2009) menemukan bahwa komitmen organisasional dan profesional dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 140 orang dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Penelitian kami yang menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

4.4.9 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 $(0,415 \times 0,376) = 0,156$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung,

maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yaitu Ismail, et.al. (2009), Purwanto (2013), Susanto & Aisyah (2010), Sinaga (2014), Badjuri (2009).

Penelitian Ismail, et.al. (2009) diketahui mendukung penelitian ini. Ismail, et.al. (2009) menemukan bahwa motivasi belajar bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi atasan dan prestasi kerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 100 orang dan analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode analisis data. Sedangkan, penelitian kami menemukan bahwa Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Purwanto (2013). Purwanto (2013) menemukan bahwa Komunikasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 79 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis jalur digunakan sebagai metode analisis data. Tidak jauh berbeda dengan penelitian kami yang menemukan bahwa Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Susanto & Aisyah (2010). Susanto & Aisyah (2010) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 85 orang dan metode analisis data yang digunakan adalah *partial least square* (PLS). Penelitian kami menemukan bahwa Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Sinaga (2014). Sinaga (2014) menemukan bahwa kepemimpinan dan komunikasi dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 36 orang dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Penelitian kami menemukan bahwa Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

Penelitian terdahulu berikutnya yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Badjuri (2009). Badjuri (2009) menemukan bahwa komitmen organisasional dan profesional dengan motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 140 orang dan metode analisis data yang digunakan adalah

analisis jalur. Penelitian kami menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Penelitian kami menggunakan responden sebanyak 176 orang dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan analisis jalur.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,001) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Efektivitas Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Efektivitas Komunikasi meningkat, maka Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta mengalami peningkatan.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas F_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan

Transformasional dan Efektivitas Komunikasi meningkat secara simultan, maka Motivasi Intrinsik Karyawan 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_{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 Efektivitas Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,012) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Efektivitas 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 pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas t_{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, Efektivitas Komunikasi, dan Motivasi Intrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pelayanan Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta (nilai probabilitas F_{hitung} (0,000) < *Level of Significant* (0,05). Hal ini dapat diartikan, jika Gaya Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas 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 $(0,322 \times 0,376) = 0,121$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih besar dari koefisien langsung, maka H_0 ditolak atau H_a 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 $(0,415 \times 0,376) = 0,156$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain

Efektivitas Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik.

5.2 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 sepatasnya 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.

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 Ilmu 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 Kinerja dengan 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.
- Gillies, 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 Workers in 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). *Transformational 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 Perbawaningih. (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, Syahril. (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 & Aisyah 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 Penggunaan 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.

Lampiran 1

Kuesioner

Bapak/Ibu responden yang terhormat

Saya Ryan Perdana, mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia sedang melaksanakan penelitian mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada pegawai Rumah Sakit Jiwa Ghrasia Yogyakarta”** Dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner ini secara lengkap dan objektif sesuai petunjuk yang tertera.

Saya berharap Bapak/Ibu menjawab sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, amati dan alami. Saya menjamin bahwa data dari respon Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner bersifat rahasia dan hanya dipergunakan untuk kepentingan akademis semata. Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi saya. Atas perhatian dan kerjasamanya saya mengucapkan banyak terima kasih.

I. Identitas Responden

1. Jenis Kelamin : L / P
2. Usia : Tahun
3. Pendidikan : SMA-Sederajat/D-1/D-3/S-1/S-2/S-3
4. Jabatan : Staf/Pejabat Struktural Eselon IV
5. Bidang :

***coret yang tidak perlu**

II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon Bapak/Ibu membaca terlebih dahulu pernyataan-pernyataan dengan cermat sebelum mengisinya.
2. Berikan tanda \surd untuk jawaban pilihan Bapak/Ibu pada salah satu kolom yang tersedia.

Keterangan Skala Pengukuran:

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)

III. KUESIONER

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	ATS 3	AS 4	S 5	SS 6
1.	Saya mempercayai Kepala Bidang saya karena selama ini beliau adalah sosok yang dapat dipercaya.						
2.	Saya menghormati Kepala Bidang saya karena keteladanannya.						
3.	Saya mendapatkan kepercayaan dari Kepala Bidang saya.						
4.	Saya merasa Kepala Bidang saya adalah sosok yang penuh pengertian kepada saya.						
5.	Saya merasa Kepala Bidang saya adalah sosok yang berprinsip kuat dalam memimpin.						
6.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya merupakan sosok dengan moral yang baik.						
7.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya merupakan sosok dengan perilaku yang baik.						
8.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya						

	memberikan tujuan-tujuan yang menantang terkait ketugasan.						
9.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya dapat dijadikan teladan.						
10.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya dapat memberikan motivasi agar tercipta perubahan yang positif.						
11.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya dapat memberikan inspirasi melalui visi yang jelas.						
12.	Saya menilai bahwa Kepala Bidang saya merupakan sosok yang percaya diri.						
13.	Saya menilai bahwa Kepala Bidang saya merupakan sosok yang dapat membangun optimisme karyawan						
14.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya dapat membangun semangat untuk bekerja dalam kelompok						
15.	Saya menilai bahwa Kepala Bidang saya merupakan sosok yang antusias						
16.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya berusaha memotivasi karyawan untuk selalu inovatif						
17.	Saya merasa bahwa Kepala Bidang saya adalah sosok yang kreatif sehingga saya antusias untuk bertanya tentang hal yang berkaitan dengan pekerjaan						
18.	Saya merasa Kepala Bidang saya membuat suatu kerangka permasalahan terkait pekerjaan menurut versinya						
19.	Saya merasa Kepala Bidang saya dapat melakukan pendekatan terhadap karyawan dengan cara-cara baru						
20.	Saya merasa Kepala Bidang saya memberikan perhatian secara personal kepada masing-masing individu karyawan						
21.	Saya merasa dihargai oleh Kepala Bidang saya						
22.	Saya Kepala Bidang saya mendelegasikan tugas sebagai usaha untuk mengembangkan potensi karyawan						

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	ATS 3	AS 4	S 5	SS 6
1.	Kepala Bidang saya memberikan pedoman untuk melakukan pekerjaan.						
2.	Kepala Bidang saya memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan.						
3.	Kepala Bidang saya melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan.						
4.	Kepala Bidang saya mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.						
5.	Kepala Bidang saya memantau kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas						
6.	Kepala Bidang saya memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja						

3. Efektivitas Komunikasi

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	ATS 3	AS 4	S 5	SS 6
1.	Kepala Bidang saya memahami kapan konteks waktu yang tepat untuk menyampaikan suatu pesan						
2.	Kepala Bidang saya merespons suatu pesan yang saya sampaikan secara spontan dan jujur						
3.	Kepala Bidang saya adalah sosok yang bertanggung jawab terhadap pesan yang disampaikan						
4.	Kepala Bidang saya adalah sosok yang ekspresif saat berkomunikasi						
5.	Kepala Bidang saya menyertakan kontak mata dan perhatian yang penuh selama berkomunikasi						
6.	Kepala Bidang saya menyertakan sentuhan yang sepiantasnya selama berkomunikasi						
7.	Kepala Bidang saya menghindari kalimat yang bernada menuduh dan menyalahkan selama berkomunikasi						

8.	Kepala Bidang saya menghindari kalimat yang bernada memberikan penilaian atau evaluasi negatif selama berkomunikasi						
9.	Kepala Bidang saya mengekspresikan kemauan untuk mendengarkan apa yang saya sampaikan dengan pikiran terbuka						
10.	Kepala Bidang saya bertanya tentang pendapat saya dan memposisikannya sebagai hal yang penting saat berkomunikasi						
11.	Kepala Bidang saya dapat melihat sisi positif yang saya miliki dan tidak segan memberikan pujian						
12.	Kepala Bidang saya mengungkapkan kepuasan dalam berkomunikasi dengan saya melalui ekspresi non-verbal (misalkan ekspresi wajah yang cerah, kontak mata yang terfokus, kedekatan fisik)						
13.	Kepala Bidang saya dapat mengekspresikan sikap positif yang sesuai dengan latar belakang budaya saya saat berkomunikasi						
14.	Kepala Bidang saya menghindari kalimat yang membuat saya merasa diposisikan di pihak yang salah						
15.	Kepala Bidang saya berlaku sopan saat memberikan perintah kepada saya						
16.	Kepala Bidang saya menghindari interupsi atau memotong kalimat yang saya sampaikan						
17.	Kepala Bidang saya terlebih dahulu mengakui peran saya sebelum menyampaikan suatu pesan atau instruksi						
18.	Kepala Bidang saya dapat memposisikan diri secara tepat sesuai dengan latar belakang budaya saya						
19.	Saya memahami kapan konteks waktu yang tepat untuk menyampaikan suatu pesan						
20.	Saya merespons suatu pesan yang disampaikan Kepala Bidang saya secara spontan dan jujur						
21.	Saya adalah sosok yang bertanggung jawab terhadap pesan yang saya sampaikan						
22.	Saya adalah sosok yang ekspresif saat berkomunikasi						
23.	Saya menyertakan kontak mata dan perhatian yang penuh selama berkomunikasi						

24.	Saya menyertakan sentuhan yang sepiantasnya selama berkomunikasi						
25.	Saya menghindari interupsi atau memotong kalimat yang Kepala Bidang saya sampaikan						

4. Motivasi Intrinsik

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	ATS 3	AS 4	S 5	SS 6
1.	Saya menyelesaikan tugas secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik.						
2.	Saya terdorong untuk selalu mengembangkan karier yang saya miliki.						
3.	Saya menyukai variasi pekerjaan yang selama ini saya kerjakan.						
4.	Saya menguasai metode dan langkah-langkah pekerjaan yang saya kerjakan						
5.	Saya ingin mendapat pengakuan dari institusi atas prestasi kerja yang saya capai.						

5. Motivasi Ekstrinsik

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	ATS 3	AS 4	S 5	SS 6
1.	Kebijakan yang diterapkan Kepala Bidang saya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku di RSJ Ghrasia Yogyakarta.						
2.	Komunikasi antara saya dan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan terjalin dengan baik.						
3.	Saya puas dengan pendapatan yang saya dapatkan dari RSJ Ghrasia Yogyakarta						
4.	Saya cemas jika suatu saat saya dimutasi ke wilayah lain						
5.	Saya cemas jika suatu saat saya dikenai pemutusan hubungan kerja						
6.	Hubungan antara saya dan Kepala Bidang saya terjalin harmonis.						
7.	Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai.						

8.	Bonus yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya capai.						
9.	Tunjangan yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan prestasi kerja yang saya dicapai.						

6. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	ATS 3	AS 4	S 5	SS 6
1.	Saya memiliki kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaan saya						
2.	Saya memiliki keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaan saya						
3.	Saya akan cepat beradaptasi dan tanggap jika saya diberikan tugas atau pekerjaan baru						
4.	Saya dapat mengatasi kendala, hambatan, dan masalah yang muncul dalam melakukan pekerjaan						
5.	Saya mampu untuk memenuhi standar kerja yang sudah ditentukan						
6.	Saya sangat teliti dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan						
7.	Saya sering mendapat teguran karena tidak memenuhi standar kerja						

Lampiran 2
Tabulasi Data Hasil Kuesioner

Resp.	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Jabatan	Bidang
1	L	35	D3	Staf	Pelayanan Medik
2	P	57	D3	Staf	Pelayanan Medik
3	P	35	D3	Staf	Pelayanan Medik
4	P	43	D3	Staf	Pelayanan Medik
5	L	55	SMA	Staf	Pelayanan Medik
6	P	57	SMA	Staf	Pelayanan Medik
7	L	44	SMA	Staf	Pelayanan Medik
8	L	58	SMA	Staf	Pelayanan Medik
9	P	41	D3	Staf	Keperawatan
10	P	36	D3	Staf	Keperawatan
11	P	35	D3	Staf	Keperawatan
12	P	46	D3	Staf	Keperawatan
13	P	30	S1	Staf	Keperawatan
14	P	49	D3	Staf	Keperawatan
15	P	46	D3	Staf	Keperawatan
16	P	39	D3	Staf	Keperawatan
17	P	35	D3	Staf	Keperawatan
18	P	42	D3	Staf	Keperawatan
19	P	26	D3	Staf	Keperawatan
20	P	36	D3	Staf	Keperawatan
21	P	36	D4	Staf	Keperawatan
22	P	31	D3	Staf	Keperawatan
23	P	42	D3	Staf	Keperawatan
24	P	37	D3	Staf	Keperawatan
25	P	34	D3	Staf	Keperawatan
26	P	37	D3	Staf	Keperawatan
27	P	35	D3	Staf	Keperawatan
28	P	39	S1	Staf	Keperawatan
29	L	26	D3	Staf	Keperawatan
30	L	27	D3	Staf	Keperawatan
31	L	38	D3	Staf	Keperawatan
32	P	45	D3	Staf	Keperawatan
33	L	42	D3	Staf	Keperawatan

34	L	47	D3	Staf	Keperawatan
35	L	40	D3	Staf	Keperawatan
36	P	39	D3	Staf	Keperawatan
37	P	49	D3	Staf	Keperawatan
38	P	44	D3	Staf	Keperawatan
39	P	38	D3	Staf	Keperawatan
40	P	38	D3	Staf	Keperawatan
41	P	31	D3	Staf	Keperawatan
42	L	37	D3	Staf	Keperawatan
43	L	28	D3	Staf	Keperawatan
44	L	29	D3	Staf	Keperawatan
45	L	31	D3	Staf	Keperawatan
46	P	35	D3	Staf	Keperawatan
47	P	38	D3	Staf	Keperawatan
48	P	33	D3	Staf	Keperawatan
49	P	29	D3	Staf	Keperawatan
50	P	38	D3	Staf	Keperawatan
51	P	37	D3	Staf	Keperawatan
52	P	25	D3	Staf	Keperawatan
53	L	26	D3	Staf	Keperawatan
54	L	31	D3	Staf	Keperawatan
55	L	33	D3	Staf	Keperawatan
56	L	42	D3	Staf	Keperawatan
57	L	46	D3	Staf	Keperawatan
58	L	44	D3	Staf	Keperawatan
59	L	38	D3	Staf	Keperawatan
60	P	40	D3	Staf	Keperawatan
61	L	38	D3	Staf	Keperawatan
62	P	23	D3	Staf	Keperawatan
63	P	36	D3	Staf	Keperawatan
64	P	26	D3	Staf	Keperawatan
65	P	37	D4	Staf	Keperawatan
66	P	37	D3	Staf	Keperawatan
67	P	23	D3	Staf	Keperawatan
68	P	35	D3	Staf	Keperawatan
69	P	35	D3	Staf	Keperawatan
70	P	32	S1	Staf	Keperawatan
71	L	36	D3	Staf	Keperawatan

72	P	41	D3	Staf	Keperawatan
73	L	24	D3	Staf	Keperawatan
74	L	26	D3	Staf	Keperawatan
75	L	38	D3	Staf	Keperawatan
76	P	31	D3	Staf	Keperawatan
77	L	25	D3	Staf	Keperawatan
78	L	27	D3	Staf	Keperawatan
79	L	38	S1	Staf	Keperawatan
80	L	26	D3	Staf	Keperawatan
81	P	51	D4	Staf	Keperawatan
82	P	45	D3	Staf	Keperawatan
83	P	48	D3	Staf	Keperawatan
84	P	41	D3	Staf	Keperawatan
85	P	34	D3	Staf	Keperawatan
86	P	36	D3	Staf	Keperawatan
87	P	38	D3	Staf	Keperawatan
88	P	42	D3	Staf	Keperawatan
89	P	41	D3	Staf	Keperawatan
90	P	35	D3	Staf	Keperawatan
91	P	47	D4	Staf	Keperawatan
92	P	51	D4	Staf	Keperawatan
93	P	50	D3	Staf	Keperawatan
94	P	43	D3	Staf	Keperawatan
95	L	38	D3	Staf	Keperawatan
96	P	41	SMA	Staf	PPM&Litbang
97	P	50	D3	Staf	PPM&Litbang
98	P	36	S2	Staf	PPM&Litbang
99	P	55	SMA	Staf	PPM&Litbang
100	L	51	S1	Staf	PPM&Litbang
101	L	51	S1	Staf	PPM&Litbang
102	L	47	D3	Staf	PPM&Litbang
103	P	29	D4	Staf	PPM&Litbang
104	P	31	D4	Staf	PPM&Litbang
105	P	30	D3	Staf	PPM&Litbang
106	P	32	D3	Staf	PPM&Litbang
107	P	22	D3	Staf	PPM&Litbang
108	P	27	D3	Staf	PPM&Litbang
109	P	35	D3	Staf	PPM&Litbang

110	P	33	D3	Staf	PPM&Litbang
111	P	42	D3	Fungsional	Keperawatan
112	P	42	D3	Fungsional	Keperawatan
113	P	57	S1	Staf	Pelayanan Medik
114	L	40	D3	Staf	PPM&Litbang
115	L	43	SMA	Staf	Keperawatan
116	L	50	S1	Struktural	Keperawatan
117	P	31	S1	Staf	Keperawatan
118	P	32	S2	Staf	PPM&Litbang
119	P	29	S1	Staf	PPM&Litbang
120	P	50	SMA	Staf	Pelayanan Medik
121	P	29	D3	Staf	Pelayanan Medik
122	P	42	D3	Staf	Pelayanan Medik
123	P	40	D4	Staf	Pelayanan Medik
124	L	29	D3	Staf	Pelayanan Medik
125	P	30	D3	Staf	Keperawatan
126	P	33	D3	Staf	Pelayanan Medik
127	P	36	D3	Staf	Pelayanan Medik
128	L	38	D3	Staf	Keperawatan
129	P	53	D3	Staf	Keperawatan
130	P	57	SMA	Staf	PPM&Litbang
131	L	38	S1	Staf	Keperawatan
132	L	45	D3	Staf	Keperawatan
133	L	38	D3	Staf	Pelayanan Medik
134	P	37	D3	Staf	PPM&Litbang
135	P	41	D3	Staf	Keperawatan
136	P	35	D3	Staf	PPM&Litbang
137	L	37	D3	Staf	Keperawatan
138	P	40	D3	Staf	Keperawatan
139	L	44	D3	Staf	Keperawatan
140	L	40	D3	Staf	Pelayanan Medik
141	P	38	D3	Staf	Pelayanan Medik
142	P	55	D3	Staf	Pelayanan Medik
143	P	34	S1	Staf	Pelayanan Medik
144	L	42	S1	Staf	Pelayanan Medik
145	P	57	SMA	Staf	Pelayanan Medik
146	L	44	SMA	Staf	Pelayanan Medik
147	L	58	SMA	Staf	Pelayanan Medik

148	P	41	D3	Staf	Keperawatan
149	P	36	D3	Staf	Keperawatan
150	P	35	D3	Staf	Keperawatan
151	P	35	D3	Staf	Keperawatan
152	P	47	D4	Staf	Keperawatan
153	P	51	D4	Staf	Keperawatan
154	P	50	D3	Staf	Keperawatan
155	P	43	D3	Staf	Keperawatan
156	L	38	D3	Staf	Keperawatan
157	P	41	SMA	Staf	PPM&Litbang
158	P	50	D3	Staf	PPM&Litbang
159	P	36	S2	Staf	PPM&Litbang
160	P	55	SMA	Staf	PPM&Litbang
161	L	51	S1	Staf	PPM&Litbang
162	L	51	S1	Staf	PPM&Litbang
163	L	47	D3	Staf	PPM&Litbang
164	P	42	D3	Staf	Pelayanan Medik
165	P	40	D4	Staf	Pelayanan Medik
166	L	29	D3	Staf	Pelayanan Medik
167	P	30	D3	Staf	Keperawatan
168	P	33	D3	Staf	Pelayanan Medik
169	P	36	D3	Staf	Pelayanan Medik
170	L	38	D3	Staf	Keperawatan
171	P	53	D3	Staf	Keperawatan
172	P	57	SMA	Staf	PPM&Litbang
173	L	38	S1	Staf	Keperawatan
174	L	45	D3	Staf	Keperawatan
175	L	38	D3	Staf	Pelayanan Medik
176	P	37	D3	Staf	PPM&Litbang

Data Gaya Kepemimpinan

Resp.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1
1	5	5	5	5	6	6	5	4	5	6	6	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5.14
2	5	5	5	5	6	6	5	4	5	6	5	6	6	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5.18
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4.64
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	5	3	3	5	3	3	4	5	4.18
6	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	5	3	3	5	3	3	4	5	4.18
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
8	5	5	5	5	6	6	5	3	4	4	4	5	4	6	5	3	3	5	3	3	4	5	4.45
9	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4.68
10	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4.68
11	2	3	4	3	3	5	5	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	2.95
12	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.82
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4.86
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4.23
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4.23
20	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4.23
21	3	3	3	3	3	5	5	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3.14
22	3	4	4	3	3	5	5	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3.18
23	2	3	4	3	3	5	5	2	2	3	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	2.95
24	3	4	4	3	3	5	5	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3.18
25	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.86
26	3	3	3	3	3	5	5	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3.14
27	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.23
28	3	3	3	3	3	5	5	3	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3.77
29	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4.45
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
31	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.50
32	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.27
33	5	5	5	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	5	2	3	4	4	3.23
34	5	5	5	2	2	5	5	2	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	5	5	3.77

35	5	5	5	2	2	5	5	2	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	5	5	3.77
36	5	5	5	2	2	5	5	2	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	5	5	3.77
37	2	2	2	3	2	5	5	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2.50
38	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	5	5	3.50
39	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	5	5	3.50
40	5	5	5	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	5	2	3	4	4	3.27
41	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3.45
42	5	5	5	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	5	2	3	4	4	3.27
43	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3.86
44	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.73
45	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6.00
46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4.82
47	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4.59
48	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.09
49	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4.36
50	3	4	5	4	3	5	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	4	4	3.68
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4.77
53	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.91
54	5	5	4	4	5	6	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.68
55	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4.59
56	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.82
57	3	2	5	4	3	5	5	2	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3.36
58	4	4	5	5	4	6	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4.68
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4.64
60	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4.05
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
62	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4.95
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4.86
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.95
65	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.91
66	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	5	5	4.91
67	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4.36
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4.68

71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
72	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.68
73	4	4	5	5	4	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4.55
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
75	4	5	5	4	4	6	5	4	4	3	3	5	6	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4.45
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
81	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.91
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
83	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.77
84	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4.68
85	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.82
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4.91
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
91	4	3	5	4	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	4.18
92	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.91
93	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.95
94	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4.45
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
96	5	3	2	5	2	5	5	3	3	4	3	5	5	3	3	2	2	3	2	3	5	3	3.45
97	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4.32
98	4	3	5	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.18
99	5	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.64
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.09
101	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4.00
102	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3.68
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.95
105	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	3	5	5	5.05
106	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4.73

107	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4.68
108	5	5	4	4	5	5	6	4	5	5	5	6	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4.50
109	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.82
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4.86
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4.86
113	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4.82
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
115	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00
116	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4.82
117	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4.18
118	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4.68
119	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.95
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4.86
122	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4.59
123	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.68
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.86
125	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4.18
126	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.86
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.86
128	4	2	2	4	4	5	5	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.73
129	5	4	4	5	4	5	5	2	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.27
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
131	4	4	4	4	3	6	5	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4.18
132	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	4	3.14
133	5	5	5	5	2	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.86
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.91
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.09
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
138	4	4	4	4	3	6	5	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4.18
139	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4.36
140	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4.82
141	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3.68
142	5	5	5	5	5	5	5	3	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5.09

143	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5.32	
144	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	5	5	4	5	3	2	3	3	3.68
145	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4.32
146	4	3	5	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.18
147	5	5	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.64
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.09
149	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4.00
150	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3.68
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.95
153	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	3	5	5	5.05
154	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4.73
155	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4.68
156	5	5	4	4	5	5	6	4	5	5	5	6	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4.50
157	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.82
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
159	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4.82
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4.86
161	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4.82
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
163	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.86
164	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4.36
165	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4.18
166	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4.68
167	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.95
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
169	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.86
170	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4.59
171	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.68
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.86
173	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4.18
174	3	3	3	2	2	5	5	3	4	2	2	5	2	3	5	2	3	2	2	1	3	3	2.95
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.86
176	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.86

Data Komunikasi

R	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.08
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.08
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4.72	
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	6	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4.72	
6	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	6	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4.72	
7	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4.60	
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	6	6	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4.72	
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.88	
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.88	
11	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3.64	
12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.96	
13	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.72	
14	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.92	
15	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.88	
16	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.92	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.88	
20	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.88	
21	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.72	
22	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3.76	
23	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3.64	
24	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3.76	

25	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.32		
26	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.72		
27	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.72		
28	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.72		
29	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4.68		
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00		
31	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3.12	
32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4.60	
33	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3.88	
34	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3.92	
35	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3.92	
36	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3.88	
37	3	3	2	3	1	4	2	5	2	3	4	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	6	5	4	3.84
38	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3.80	
39	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3.80	
40	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3.80	
41	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4.12	
42	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	2	5	3.88	
43	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4.08	
44	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5.04
45	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6.00
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
48	4	6	6	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4.44
49	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	4.60	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.40	

51	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4.36
52	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4.64
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
54	5	5	4	4	4	5	6	5	4	5	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5.00
55	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5.52
56	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.84
57	5	4	3	5	5	4	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4.40
58	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	4	5	6	6	5.28
59	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.84
60	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	3.92
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
62	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	2	6	5.08
63	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.96
64	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.76
65	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.36
66	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5.08
67	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.64
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
69	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
70	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.92
71	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.72
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.96
73	5	5	3	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.92
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
75	4	5	4	6	6	6	5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5.00
76	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4.76

77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
81	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
83	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	3.92
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
85	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.80
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
92	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
93	5	5	4	4	5	6	3	4	5	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4.44
94	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4.64
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	2	5	4.64
96	3	5	5	4	4	2	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4.44
97	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.92
98	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	5	5	4	4	4	4	3.80
99	5	5	5	5	5	3	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	4	6	5.16
100	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4	4	5	3.48
101	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3.40
102	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3.40

103	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	2	6	4.88
104	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5.04
105	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4.36
106	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4.72
107	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.84
108	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4.60
109	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	6.00	
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
111	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4.84
112	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4.80
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
115	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
117	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	2	5	4.00
118	3	4	5	5	5	4	2	1	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3.96
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4.84
121	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.72
122	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	5	5	5	4.80
123	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4.76
124	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	6	5	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5.00
125	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	6	4	6	5	5	6	5	4.60
126	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.88
127	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.72
128	2	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.96

129	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4.64
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
131	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4.64
132	4	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.48
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
134	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.72
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.00
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
138	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4.64
139	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.60
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
141	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.72
142	5	5	6	5	5	5	6	5	5	4	4	5	5	6	6	5	5	5	5	2	2	4	4	4	4.60
143	5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	4	5	5	6	5	3	3	4.96
144	3	4	4	6	4	2	2	2	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3.60
145	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.92
146	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3.80
147	5	5	5	5	5	3	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	4	5.16
148	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	5	5	4	4	4	3.48
149	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3.40
150	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3.40
151	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	2	4.88
152	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5.04
153	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4.36
154	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4.72

155	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.84	
156	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4.60	
157	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	6.00	
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
160	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4.80	
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
163	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.88	
164	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88	
165	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	2	5	4.00	
166	3	4	5	5	5	4	2	1	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3.96	
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4.84	
169	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.72	
170	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	5	5	5	4.80	
171	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4.76
172	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	6	5	6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5.00	
173	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	6	4	6	5	5	6	5	5	4.60	
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4.96	
175	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.72	
176	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.88	

Data Motivasi dan Kinerja

Resp.	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y
1	5	4	5	4	4	4.40	5	5	5	5	5	5	5	5.00
2	5	4	5	4	4	4.40	5	5	5	5	5	5	5	5.00
3	4	3	3	4	3	3.40	5	5	5	4	4	4	2	4.14
4	5	4	4	5	4	4.40	5	5	4	4	4	5	4	4.43
5	5	5	5	4	4	4.60	5	4	4	4	4	4	2	3.86
6	5	5	5	4	4	4.60	5	4	4	4	4	4	2	3.86
7	5	6	6	5	4	5.20	5	5	5	5	5	5	4	4.86
8	5	5	5	4	4	4.60	5	4	4	4	4	5	2	4.00
9	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	4	3	4.57
10	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	4	3	4.57
11	4	3	5	4	3	3.80	5	5	5	5	5	4	3	4.57
12	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
13	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	4	4	3	4.43
14	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
15	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	4	3	4.57
16	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
17	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
18	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
19	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	4	3	4.57
20	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	4	3	4.57
21	4	3	4	4	1	3.20	5	5	5	5	4	4	3	4.43
22	4	3	4	4	3	3.60	5	5	4	4	5	5	3	4.43
23	4	3	5	4	1	3.40	5	5	5	5	5	4	3	4.57
24	4	3	4	4	3	3.60	5	5	4	4	5	5	3	4.43
25	4	3	4	4	3	3.60	5	5	4	5	5	5	3	4.57
26	4	3	4	4	1	3.20	5	5	5	5	4	4	3	4.43
27	4	3	4	4	1	3.20	5	5	5	5	4	4	3	4.43
28	4	3	4	4	1	3.20	5	5	5	5	4	4	3	4.43
29	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
30	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
31	3	3	4	4	3	3.40	4	4	3	3	3	4	3	3.43
32	5	4	4	4	3	4.00	5	5	4	4	4	4	5	4.43
33	5	4	4	4	4	4.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
34	5	4	4	4	4	4.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
35	5	4	4	4	4	4.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
36	5	4	4	4	4	4.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
37	4	3	4	5	5	4.20	5	5	5	5	5	5	2	4.57
38	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	5	2	4.57
39	5	4	4	4	4	4.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71

40	5	4	4	4	4	4.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
41	5	4	4	4	3	4.00	4	4	4	4	4	4	3	3.86
42	5	4	4	4	4	4.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
43	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	4	4.86
44	6	6	6	5	5	5.60	5	5	5	5	5	5	5	5.00
45	6	6	6	6	6	6.00	6	6	6	6	6	6	6	6.00
46	5	4	4	5	5	4.60	5	5	5	5	5	5	2	4.57
47	5	4	4	5	5	4.60	5	5	5	5	5	5	5	5.00
48	4	4	4	4	5	4.20	4	4	4	4	4	4	2	3.71
49	5	4	4	4	5	4.40	5	5	4	5	5	5	3	4.57
50	5	5	5	5	3	4.60	5	5	5	5	5	5	2	4.57
51	5	5	4	5	4	4.60	5	4	5	4	5	5	5	4.71
52	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
53	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	1	4.43
54	5	5	5	5	4	4.80	5	5	6	6	5	5	5	5.29
55	5	4	5	4	5	4.60	5	6	5	6	4	4	2	4.57
56	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	3	4.71
57	5	2	5	5	5	4.40	5	5	5	5	5	4	2	4.43
58	4	4	5	5	4	4.40	5	5	5	5	4	4	1	4.14
59	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	4	2	4.43
60	4	5	5	5	2	4.20	5	5	5	5	5	5	2	4.57
61	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
62	6	6	5	5	6	5.60	6	6	6	6	6	6	1	5.29
63	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	2	4.57
64	5	5	5	4	5	4.80	5	5	5	5	5	5	3	4.71
65	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
66	5	4	4	5	4	4.40	5	5	4	4	5	5	2	4.29
67	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	5	3	4.71
68	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
69	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
70	5	3	5	5	4	4.40	5	5	5	5	5	5	2	4.57
71	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
72	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
73	5	4	5	5	4	4.60	5	5	5	5	5	5	1	4.43
74	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
75	6	5	6	5	5	5.40	6	6	5	5	5	5	3	5.00
76	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	2	4.57
77	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
78	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	5	5	5.00
79	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
80	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00

81	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
82	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	5	5	5.00
83	5	5	5	4	5	4.80	5	5	4	4	5	5	2	4.29
84	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
85	5	6	6	6	5	5.60	5	5	5	5	5	5	5	5.00
86	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
87	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
88	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	2	4.57
89	6	6	6	6	6	6.00	6	6	6	5	5	4	5	5.29
90	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
91	5	5	5	5	5	5.00	5	5	3	5	4	4	2	4.00
92	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
93	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
94	5	4	5	4	4	4.40	4	4	4	4	4	4	4	4.00
95	2	2	2	2	5	2.60	5	5	5	5	5	2	2	4.14
96	5	3	5	5	5	4.60	5	5	5	5	5	5	2	4.57
97	6	5	5	5	5	5.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
98	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	2	4.57
99	6	5	5	5	5	5.20	5	5	3	5	5	5	3	4.43
100	5	5	5	5	4	4.80	6	5	5	5	5	5	2	4.71
101	5	4	5	4	4	4.40	4	5	5	4	4	3	4	4.14
102	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4	4	2	4.00
103	6	6	6	6	6	6.00	5	5	5	5	5	5	2	4.57
104	5	5	4	5	3	4.40	6	6	5	5	6	5	2	5.00
105	5	5	5	4	5	4.80	5	5	5	5	5	4	2	4.43
106	5	5	5	4	5	4.80	5	5	4	5	4	4	2	4.14
107	5	4	4	5	4	4.40	5	5	5	5	5	4	5	4.86
108	5	5	5	4	4	4.60	5	5	4	4	4	5	3	4.29
109	5	5	5	4	4	4.60	5	5	5	4	5	4	2	4.29
110	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
111	5	5	5	5	5	5.00	6	6	5	5	6	5	1	4.86
112	5	5	5	5	5	5.00	6	6	5	5	6	5	1	4.86
113	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	5	5	4	4	4.57
114	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
115	2	2	2	2	2	2.00	2	2	2	2	2	2	2	2.00
116	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	5	5	4	4	4.57
117	5	5	5	5	5	5.00	4	4	5	5	5	4	1	4.00
118	5	5	4	5	6	5.00	6	6	5	4	6	4	2	4.71
119	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	4	2	4.43
120	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
121	5	5	5	5	6	5.20	5	6	5	6	6	6	2	5.14

122	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5	2	4.57
123	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	4	4.86
124	5	5	5	5	6	5.20	5	5	5	5	5	5	4	4.86
125	5	4	4	6	5	4.80	6	6	5	5	5	5	2	4.86
126	2	2	2	2	2	2.00	2	1	2	2	2	2	1	1.71
127	5	5	5	5	6	5.20	5	6	5	6	6	6	2	5.14
128	2	2	2	2	2	2.00	2	4	2	2	2	2	2	2.29
129	6	4	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4	4	2	4.00
130	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
131	4	3	4	4	3	3.60	5	5	5	4	5	4	2	4.29
132	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	3	4	2	1	3.14
133	4	5	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5	5	5.00
134	3	3	3	3	3	3.00	5	5	4	3	4	4	5	4.29
135	4	3	3	4	2	3.20	3	3	3	3	3	3	2	2.86
136	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	5	5	5.00
137	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
138	4	3	4	4	3	3.60	5	5	5	4	5	4	4	4.57
139	4	4	3	3	3	3.40	4	4	4	4	4	4	4	4.00
140	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	5	5	4	4	4.57
141	6	5	6	6	4	5.40	5	5	5	5	5	5	1	4.43
142	5	5	5	4	4	4.60	5	5	4	4	5	5	3	4.43
143	5	5	6	5	5	5.20	6	6	6	5	5	6	2	5.14
144	5	5	2	5	4	4.20	5	4	4	4	5	6	5	4.71
145	6	5	5	5	5	5.20	5	5	5	5	5	5	3	4.71
146	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	2	4.57
147	6	5	5	5	5	5.20	5	5	3	5	5	5	3	4.43
148	5	5	5	5	4	4.80	3	5	4	2	3	3	2	3.14
149	5	4	5	4	4	4.40	4	5	5	4	4	3	4	4.14
150	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4	4	4	2	4.00
151	6	6	6	6	6	6.00	6	6	6	6	6	6	1	5.29
152	5	5	4	5	3	4.40	6	6	5	5	6	5	2	5.00
153	5	5	5	4	5	4.80	5	5	5	5	5	4	2	4.43
154	5	5	5	4	5	4.80	5	5	4	5	4	4	4	4.43
155	5	4	4	5	4	4.40	5	5	5	5	5	4	5	4.86
156	5	5	5	4	4	4.60	5	5	4	4	4	5	3	4.29
157	5	5	5	4	4	4.60	5	5	5	4	5	4	2	4.29
158	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
159	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	5	5	4	4	4.57
160	5	5	5	5	5	5.00	6	6	5	5	6	5	1	4.86
161	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	5	5	4	4	4.57
162	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00

163	2	2	2	2	2	2.00	2	1	2	2	2	2	1	1.71
164	4	4	4	5	4	4.20	5	4	4	5	5	5	4	4.57
165	5	5	5	5	5	5.00	4	4	5	5	5	4	1	4.00
166	5	5	4	5	6	5.00	6	6	5	4	6	4	2	4.71
167	5	5	5	5	4	4.80	5	5	5	5	5	4	2	4.43
168	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5.00
169	5	5	5	5	6	5.20	5	6	5	6	6	6	2	5.14
170	5	4	5	5	5	4.80	5	5	5	5	5	5	5	5.00
171	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	4	4.86
172	5	5	5	5	6	5.20	5	5	5	5	5	5	2	4.57
173	5	4	4	6	5	4.80	6	6	5	5	5	5	2	4.86
174	5	5	5	5	5	5.00	5	5	4	4	5	4	2	4.14
175	5	5	5	5	6	5.20	5	6	5	6	6	6	2	5.14
176	2	2	2	2	2	2.00	2	1	2	2	2	2	1	1.71

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability (Gaya Kepemimpinan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	176	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,977	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	116,1023	433,715	,841	,976
X1.2	116,1648	435,110	,813	,976
X1.3	116,0625	440,985	,725	,976
X1.4	116,3750	434,156	,793	,976
X1.5	116,4091	430,677	,786	,976
X1.6	115,8239	448,820	,542	,977
X1.7	115,8580	448,671	,561	,977
X1.8	116,5966	426,802	,800	,976
X1.9	116,3409	428,717	,863	,976
X1.10	116,3182	430,927	,857	,976
X1.11	116,4545	429,964	,851	,976
X1.12	116,0284	438,439	,723	,976
X1.13	116,3352	430,316	,828	,976
X1.14	116,3011	428,840	,865	,976
X1.15	116,2045	434,209	,809	,976
X1.16	116,3011	432,452	,854	,976
X1.17	116,5682	429,641	,830	,976
X1.18	116,3920	439,680	,660	,977
X1.19	116,4716	430,228	,815	,976
X1.20	116,6080	427,783	,829	,976
X1.21	116,1080	436,394	,824	,976
X1.22	116,1420	435,037	,855	,976

Reliability (Efektifitas Komunikasi)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	176	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	108,9886	247,748	,818	,972
X2.2	108,9261	247,280	,880	,971
X2.3	108,8920	249,811	,810	,972
X2.4	108,8068	257,174	,592	,973
X2.5	108,7727	252,382	,802	,972
X2.6	109,2727	252,062	,581	,974
X2.7	108,9034	246,808	,832	,972
X2.8	108,8239	252,546	,785	,972
X2.9	108,8125	251,845	,806	,972
X2.10	108,9205	250,256	,856	,971
X2.11	108,8693	250,674	,851	,971
X2.12	108,9148	250,604	,795	,972
X2.13	108,7784	251,293	,897	,971
X2.14	108,7784	251,202	,834	,972
X2.15	108,6250	255,824	,836	,972
X2.16	108,8125	251,239	,776	,972
X2.17	108,7841	251,393	,805	,972
X2.18	108,8295	252,622	,853	,972
X2.19	108,6364	254,278	,810	,972
X2.20	108,6477	256,949	,666	,973
X2.21	108,5568	257,825	,682	,973
X2.22	108,8409	255,426	,703	,973
X2.23	108,5966	256,505	,734	,972
X2.24	109,2500	253,731	,522	,975
X2.25	108,5511	255,197	,752	,972

Reliability (Motivasi)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	176	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	56,6534	86,548	,671	,895
Z1.2	56,9830	84,725	,644	,894
Z1.3	56,8011	84,835	,732	,892
Z1.4	56,8239	86,420	,661	,895
Z1.5	57,0568	83,985	,555	,897

Reliability (Kinerja Karyawan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	176	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	176	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	26,9545	14,524	,782	,812
Y1.2	26,9489	14,289	,739	,814
Y1.3	27,1818	14,344	,759	,812
Y1.4	27,1534	13,982	,793	,806
Y1.5	27,0852	14,044	,803	,806
Y1.6	27,2955	13,958	,734	,812
Y1.7	28,6648	14,761	,212	,939

Lampiran 4
Karakteristik Responden

Frequencies

JK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	57	32,4	32,4	32,4
	P	119	67,6	67,6	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Pddkn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	131	74,4	74,4	74,4
	D4	11	6,3	6,3	80,7
	S1	16	9,1	9,1	89,8
	S2	3	1,7	1,7	91,5
	SMA	15	8,5	8,5	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fungsional	2	1,1	1,1	1,1
	Staf	173	98,3	98,3	99,4
	Struktural	1	,6	,6	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Bidang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Keperawan	115	65,3	65,3	65,3
	Pelayanan Medik	31	17,6	17,6	83,0
	PPM&Litbang	30	17,0	17,0	100,0
	Total	176	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	,6	,6	,6
	23	2	1,1	1,1	1,7
	24	1	,6	,6	2,3
	25	2	1,1	1,1	3,4
	26	6	3,4	3,4	6,8
	27	3	1,7	1,7	8,5
	28	1	,6	,6	9,1
	29	7	4,0	4,0	13,1
	30	4	2,3	2,3	15,3
	31	7	4,0	4,0	19,3
	32	3	1,7	1,7	21,0
	33	5	2,8	2,8	23,9
	34	3	1,7	1,7	25,6
	35	13	7,4	7,4	33,0
	36	11	6,3	6,3	39,2
	37	9	5,1	5,1	44,3
	38	19	10,8	10,8	55,1
	39	3	1,7	1,7	56,8
	40	7	4,0	4,0	60,8
	41	8	4,5	4,5	65,3
	42	10	5,7	5,7	71,0
	43	4	2,3	2,3	73,3
	44	5	2,8	2,8	76,1
	45	4	2,3	2,3	78,4
	46	3	1,7	1,7	80,1
	47	5	2,8	2,8	83,0
	48	1	,6	,6	83,5
	49	2	1,1	1,1	84,7
	50	6	3,4	3,4	88,1
	51	7	4,0	4,0	92,0
	53	2	1,1	1,1	93,2
	55	4	2,3	2,3	95,5
	57	6	3,4	3,4	98,9
	58	2	1,1	1,1	100,0
Total		176	100,0	100,0	

Lampiran 5
Statistik Deskriptif

Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,82	Sangat Buruk
1,83 s/d 2,66	Buruk
2,67 s/d 3,49	Kurang Baik
3,50 s/d 4,32	Cukup Baik
4,33 s/d 5,16	Baik
5,17 s/d 6,00	Sangat Baik

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	176	1,00	6,00	4,5568	,89899
X1.2	176	2,00	6,00	4,4943	,88800
X1.3	176	2,00	6,00	4,5966	,80128
X1.4	176	2,00	6,00	4,2841	,93746
X1.5	176	2,00	6,00	4,2500	1,05017
X1.6	176	1,00	6,00	4,8352	,72593
X1.7	176	1,00	6,00	4,8011	,70928
X1.8	176	1,00	6,00	4,0625	1,14720
X1.9	176	2,00	6,00	4,3182	1,01470
X1.10	176	2,00	6,00	4,3409	,96079
X1.11	176	2,00	6,00	4,2045	,99322
X1.12	176	2,00	6,00	4,6307	,88477
X1.13	176	2,00	6,00	4,3239	1,01006
X1.14	176	2,00	6,00	4,3580	1,00981
X1.15	176	2,00	6,00	4,4545	,91850
X1.16	176	2,00	6,00	4,3580	,92102
X1.17	176	2,00	6,00	4,0909	1,02691
X1.18	176	2,00	6,00	4,2670	,92102
X1.19	176	2,00	6,00	4,1875	1,02765
X1.20	176	1,00	6,00	4,0511	1,08111
X1.21	176	2,00	6,00	4,5511	,84020
X1.22	176	2,00	6,00	4,5170	,84836
X1	176	1,86	5,93	4,3845	,77084
X2.1	176	2,00	6,00	4,3693	,97099
X2.2	176	1,00	6,00	4,4318	,92329

X2.3	176	2,00	6,00	4,4659	,90014
X2.4	176	2,00	6,00	4,5511	,83337
X2.5	176	1,00	6,00	4,5852	,80966
X2.6	176	2,00	6,00	4,0852	1,10511
X2.7	176	1,00	6,00	4,4545	,99034
X2.8	176	1,00	6,00	4,5341	,82044
X2.9	176	2,00	6,00	4,5455	,82682
X2.10	176	2,00	6,00	4,4375	,83943
X2.11	176	2,00	6,00	4,4886	,82800
X2.12	176	1,00	6,00	4,4432	,88619
X2.13	176	2,00	6,00	4,5795	,76676
X2.14	176	2,00	6,00	4,5795	,82423
X2.15	176	2,00	6,00	4,7330	,65224
X2.16	176	2,00	6,00	4,5455	,88038
X2.17	176	2,00	6,00	4,5739	,84529
X2.18	176	2,00	6,00	4,5284	,75539
X2.19	176	2,00	6,00	4,7216	,73039
X2.20	176	2,00	6,00	4,7102	,75677
X2.21	176	2,00	6,00	4,8011	,70118
X2.22	176	2,00	6,00	4,5170	,78540
X2.23	176	2,00	6,00	4,7614	,70903
X2.24	176	1,00	6,00	4,1080	1,12364
X2.25	176	2,00	6,00	4,8068	,74616
X2	176	1,88	6,00	4,5523	,68102
Z1.1	176	2,00	6,00	4,8352	,71802
Z1.2	176	2,00	6,00	4,5057	,88800
Z1.3	176	2,00	6,00	4,6875	,78490
Z1.4	176	2,00	6,00	4,6648	,73765
Z1.5	176	1,00	6,00	4,4318	1,07220
Z	176	1,79	6,00	4,6250	,69993
Y1.1	176	2,00	6,00	4,9261	,66779
Y1.2	176	1,00	6,00	4,9318	,73749
Y1.3	176	2,00	6,00	4,6989	,71330
Y1.4	176	2,00	6,00	4,7273	,74415
Y1.5	176	2,00	6,00	4,7955	,72756
Y1.6	176	2,00	6,00	4,5852	,79542
Y1.7	176	1,00	6,00	3,2159	1,38934
Y	176	1,71	6,00	4,5541	,62212
Valid N (listwise)	176				

Lampiran 6 Regresi Linier

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706 ^a	,498	,492	,51692

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,903	2	22,951	85,893	,000 ^a
	Residual	46,227	173	,267		
	Total	92,130	175			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,278	,264		4,836	,000		
	X1	,304	,092	,322	3,311	,001	,307	3,262
	X2	,442	,104	,415	4,264	,000	,307	3,262

a. Dependent Variable: Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 ^a	,600	,593	,39712

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,606	3	13,535	85,829	,000 ^a
	Residual	27,125	172	,158		
	Total	67,731	175			

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,207	,216		5,580	,000		
	X1	,202	,073	,101	2,770	,006	,288	3,469
	X2	,214	,084	,114	2,553	,012	,277	3,605
	Z	,322	,058	,376	5,514	,000	,502	1,993

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS_RES1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,115 ^a	,013	,002	,36469004

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,309	2	,154	1,162	,315 ^a
	Residual	23,009	173	,133		
	Total	23,318	175			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: ABS_RES1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,631	,186		3,385	,001
	X1	-,019	,065	-,039	-,286	,775
	X2	-,043	,073	-,081	-,591	,556

a. Dependent Variable: ABS_RES1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS_RES2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,184 ^a	,034	,017	1,12997503

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,662	3	2,554	2,000	,116 ^a
	Residual	219,617	172	1,277		
	Total	227,279	175			

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

b. Dependent Variable: ABS_RES2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,196	,616		1,943	,054
	X1	-,320	,207	-,216	-1,546	,124
	X2	,339	,238	,203	1,425	,156
	Z	-,207	,166	-,132	-1,248	,214

a. Dependent Variable: ABS_RES2

Lampiran 7
Uji Asumsi Klasik

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		176
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-,0037648
	Std. Deviation	,45160529
Most Extreme Differences	Absolute	,098
	Positive	,074
	Negative	-,098
Kolmogorov-Smirnov Z		1,303
Asymp. Sig. (2-tailed)		,067

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		176
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-,0116117
	Std. Deviation	,38278503
Most Extreme Differences	Absolute	,099
	Positive	,045
	Negative	-,099
Kolmogorov-Smirnov Z		1,320
Asymp. Sig. (2-tailed)		,061

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 8
Uji Beda

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	176	4,3093	,77084	,05810
X2	176	4,5523	,68102	,05133
Z	176	4,3921	,69993	,05276

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	74,164	175	,000	4,30926	4,1946	4,4239
X2	88,679	175	,000	4,55227	4,4510	4,6536
Z	83,249	175	,000	4,39210	4,2880	4,4962

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Trans	176	4,3871	,76774	,05787
Transak	176	4,0208	,92150	,06946
Int	176	4,6250	,72557	,05469
Eks	176	4,2628	,80051	,06034

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Trans	75,809	175	,000	4,38710	4,2729	4,5013
Transak	57,886	175	,000	4,02080	3,8837	4,1579
Int	84,564	175	,000	4,62500	4,5171	4,7329
Eks	70,646	175	,000	4,26278	4,1437	4,3819