



ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP MOTIVASI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DI KANTOR PT. WASKITA KARYA DIVISI GEDUNG

Daniel Adanny Hardjuna

Dosen STIE Bisnis Indonesia, Jakarta

Ahmad Syarief

Dosen STIE Bisnis Indonesia, Jakarta

Abstract: *The purpose of this study is to describe and to know the effect of transformational leadership variables and internal communications on the motivation and impact on the performance of the employee in the office of PT. Waskita Karya building division. This study uses quantitative data research. Data collected by the research library (library research) and field research (field research). Data analysis method used in this research path analysis or assisted pathway analysis using the SPSS 22.0 software. Path Analysis (Path Analysis) is a technique used to examine the contribution (contribution) which is shown by the path coefficient on each path diagram of causal relationships between variables X_1 , X_2 and X_3 to Y and Z . impact on the findings it can be concluded is that the partial effect most strongly affect the performance of the employees are motivated, followed by internal communication and transformational leadership. Simultaneously transformational leadership and internal communication to motivate significant influence and so also with transformational leadership and internal communication through motivation on employee performance are significant and positive influence.*

Keywords: *Transformational Leadership, Internal Communication, Motivation, Employee Performance, Path Analysis*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap motivasi dan dampaknya pada kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian data kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*). Analisis data penelitian ini menggunakan metode *path analysis* atau analisis jalur dibantu menggunakan *software* dengan program SPSS 22.0. Analisis Jalur (*Path Analysis*) merupakan teknik yang digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z . Hasil temuan dapat disimpulkan adalah pengaruh parsial yang paling kuat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kemudian diikuti oleh komunikasi internal dan kepemimpinan transformasional. Secara simultan kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap motivasi terdapat pengaruh yang signifikan dan begitu juga dengan kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal melalui motivasi terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Motivasi, Kinerja Karyawan, Path Analysis*

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan merupakan sangat penting karena mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya (Wirawan 2013:351). Kepemimpinan transformasional menurut James MacGregor Burns dalam Wirawan (2013:138) adalah pemimpin dan pengikut yang mempunyai tujuan bersama menggambar nilai-nilai motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan organisasi. Selain kepemimpinan transformasional, komunikasi internal juga diperlukan untuk menjalin hubungan yang saling menghargai, menghormati dan toleransi dari hati ke hati, serta bertujuan untuk mensukseskan pekerjaan dengan lebih baik yang sesuai dengan harapan bagi kemajuan organisasi dan menyatukan persepsi karyawan dalam mengolah ide-ide konstruktif dari karyawan. Menurut Romli (2014:6) Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, anantara sesama bawahan. Dalam komunikasi internal, faktor pemimpin menjadi sangat dominan karena pemimpin harus memahami bagaimana memberikan pesan atau ide-idenya yang mudah dipahami oleh karyawannya dengan berbagai tingkat pemahaman yang berbeda-beda dan memberikan perintah kerja, motivasi kerja, apresiasi kerja, disiplin kerja kepada para karyawannya. Bagi para karyawan apabila sudah memahami apa dan bagaimana maksud suatu tugas yang diberikan oleh pemimpin, maka akan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan secara cepat, tepat, efektif dan efisien, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Motivasi juga berperan penting dalam

meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Kreitner dalam Suwatno dan Priansa (2013:171) motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mempunyai perilaku tujuan langsung yang diarahkan. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Bawahan yang tidak akan dapat termotivasi ketika mempertimbangkan harapan-harapan tinggi dari pimpinan yang tidak realistis dan bisa dicapai, seperti karyawan di dorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hasil yang lebih rendah dari kemampuan mereka. Perusahaan PT. Waskita Karya mempunyai target untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui produk dan jasa konstruksi yang bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi dimana hal ini dijelaskan di dalam misi perusahaan PT. Waskita Karya. Untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan melalui produk dan jasa konstruksi maka dibutuhkannya kinerja karyawan yang handal dimana hal ini perlunya ada motivasi karyawan untuk dapat tergerak dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan dengan baik. Untuk dapat memotivasi karyawan ada banyak faktor yaitu salah satunya dengan adanya kepemimpinan transformasional yang dimana dibutuhkan sosok pemimpin seperti apa yang akan menjadi panutan bagi karyawan di perusahaan Waskita tersebut dan faktor lainnya lagi seperti komunikasi internal dimana hubungan antara atasan dan bawahan ataupun sesama rekan kerja. Kedua hal ini penting bagi penulis karena dapat memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam hal ini perlunya sosok pemimpin transformasional yang

dapat mengerti keinginan karyawannya, juga dibutuhkan komunikasi internal yang baik antara atasan dan bawahan sehingga terciptanya ruang lingkup yang nyaman dalam perusahaan yang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Rumusan Masalah Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung? Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung? Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung? Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung? Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung? Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung? Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung?

Landasan Teori

Pengertian Manajemen Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan 2007:1). Adapun menurut Wibowo dalam Abdullah (2014:2) manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi: planning, organizing, decision making, leading, dan controlling. Dan menurut Abdullah (2014:2) menyimpulkan manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang diberkenakan dengan melaksanakan

pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumberdaya organisasi (man, money, material, mechine, and method) secara efisien dan efektif.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Mathis dan Jackson, 2009:3). Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2011:5).

Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Yulk, Gary dalam Wirawan (2013:6) adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif dalam mencapai tujuannya bersama.

Gaya kepemimpinan menurut Luthans dalam Wirawan (2013:352) adalah cara pemimpin memengaruhi para pengikutnya dimana dalam penerapannya gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya. Adapun menurut Paul Hersey dan Keneth Blanchard dalam Wirawan (2013:352) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang menunjukkan ketika mencoba untuk mempengaruhi kegiatan orang lain seperti yang dirasakan oleh orang-orang

lain, hal ini mungkin sangat berbeda dari persepsi pemimpin dari perilaku kepemimpinan yang akan didefinisikan sebagai persepsi diri ketimbang gaya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional menurut James MacGregor Burns dalam Wirawan (2013:138) adalah pemimpin dan pengikut yang mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Dimana merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan visi organisasi, strategi, dan budaya serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi.

Benard M. Bass dalam Wirawan (2013:140) mengatakan kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori motivasi Abraham Maslow. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin.

Menurut Yukl (2010:305) dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Menurut Bass dalam Yukl (2010:305), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat bawahan lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk bawahan untuk mementingkan

kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan bawahan yang lebih tinggi.

Variabel yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dalam Risambessy et.al (2012) yaitu :

1. Pengaruh teridealisasi adalah pemimpin bertindak sebagai panutan. Menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk mengorbankan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikut.
2. Perilaku pemimpin adalah pemimpin independen dengan orang-orang yang tetap termotivasi sekitar dengan memberikan arti dan tantangan untuk kerja karyawan yang meliputi menyatukan visi dan misi.
3. Stimulasi intelektual yang pemimpin menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial dengan memberikan reward kepada karyawan, dan mengembangkan ide baru.
4. Perhatian individu adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pengikut, bertindak sebagai seorang mentor bagi pengikut, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka. Dimana pemimpin memberikan kebutuhan individu dengan fokus pada kemampuan, di mana pemimpin menjadi pelatih, dan komunikasi langsung.

Pengertian Komunikasi Internal

Menurut Romli (2014:6) Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi

seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, anatara sesama bawahan dsb. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Komunikasi bisa juga merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder.

Dimensi Komunikasi Internal

Komunikasi internal dibedakan menjadi dua (Romli 2014:6) yaitu: 1. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pemimpin memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberi laporan-laporan, saran-saran, pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan. 2. Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir di bagian yang sama dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan

yang menimbulkan dorongan. Menurut Kreitner dalam Suwatno dan Priansa (2013:171) motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mempunyai perilaku tujuan langsung yang diarahkan. Menurut Mosanto dalam Suwatno dan Priansa (2013:171) motivasi dapat digambarkan sebagai kekuatan batin manusia yang berdasarkan stimulasi menyebabkan seseorang untuk bereaksi dengan cara tertentu. Adapun menurut Maslow dalam Suwatno dan Priansa (2013:172) menyatakan motivasi adalah satu kelas dari penentu perilaku, sementara perilaku hampir selalu termotivasi, juga selalu biologis, budaya dan ditentukan juga dengan situasinya.

Fungsi Motivasi

Dalam Wirawan (2013:678) motivasi mempunyai fungsi bagi kepemimpinan, organisasi dan para individu anggota organisasi. Fungsi tersebut yaitu : 1. Mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak dimana tanpa motivasi orang tidak akan bertindak, bergerak dan bekerja baik untuk dirinya sendiri atau untuk organisasi. 2. Meningkatkan level efisiensi para pegawai dan organisasi dimana pegawai yang termotivasi melaksanakan pekerjaannya menurunkan biaya supervise karena tak perlu diperintah dan diawasi untuk melaksanakan tugas rutusnya.

Stabilitas tenaga kerja dimana pegawai mempunyai motivasi kerja tinggi mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi karakteristik seperti ini kemungkinan kecil untuk meninggalkan organisasi pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja sampai pensiun.

Teori Motivasi

Menurut Suwatno dan Priansa (2013:176) mengemukakan teori-teori motivasi antara lain :

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang, artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul jadi yang utama, dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki :
Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*),
Kebutuhan keamanan/keselamatan (*security or safety need*),
Kebutuhan sosial (*social need*),
Kebutuhan memperoleh kehormatan/harga diri (*esteem need*),
dan Kebutuhan memperoleh kebanggaan/aktualisasi diri (*self actualization need*)

2. Teori kebutuhan berprestasi (McClelland *theory of needs*) Teori motivasi yang terkenal dengan nama teori kebutuhan berprestasi atau need achievement theory yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut Mc Clelland karakteristik orang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu: Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat, Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain seperti kemujuran misalnya dan Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori Clyton Alderfer

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E adalah *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R adalah *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain) dan G adalah *Growth* (kebutuhan akan

pertumbuhan). Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena "*existence*" dapat dikatakan identic dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow, "*relatedness*" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "growth" mengandung makna sama dengan "*self actualization*" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

4. Teori Herzberg (teori dua faktor)

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsic, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

5. Teori Keadilan

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seseorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterima tidak memadai ada dua kemungkinan yang dapat terjadi yaitu pertama, seseorang akan

berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau kedua, mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pemeliharaan hubungan atasan dan bawahan penting untuk harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul apalagi meluas di kalangan pegawai. Apabila hal ini terjadi akan timbul berbagai dampak negative bagi organisasi seperti ketidakpuasan, perpindahan pegawai ke organisasi lain dan lainnya.

6. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian, Tujuan-tujuan mengatur upaya, Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi dan Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan

7. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Teori motivasi ini dikemukakan oleh Victor Vroom dimana menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan itu. Menurut Wirawan (2013:688) untuk memahami teori motivasi harapan ada 3 hal yang perlu dipahami yaitu : 1. Harapan (*expectancy*) dimana persepsi individu mengenai kemungkinan bahwa suatu upaya akan mengarah kepada pencapaian hasil tugas atau kinerja. 2. Instrumentalitas (*instrumentality*) dimana persepsi kemungkinan bahwa kinerja akan menghasilkan penerimaan

imbalan-imbalan seperti gaji dan pengakuan. 3. Valensi (*valence*) dimana nilai subjektif atau sesuatu yang diharapkan yang ditempatkan orang atas pencapaian imbalan tertentu.

8. Teori Penguatan dan Modifikasi perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Penting untuk diperhatikan agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat yang selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan gaya yang manusiawi.

9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada suatu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan., para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbia, dalam arti menggabungkan berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk dalam faktor internal adalah persepsi seseorang tentang diri sendiri seperti

harga diri, harapan pribadi, kebutuhan dan lainnya, sedangkan faktor eksternal adalah mempengaruhi motivasi seseorang seperti jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung dan lainnya.

Indikator Motivasi

Teori motivasi yang ada pada Clayton Alderfer ERG dalam Risambessy et.al (2012) dapat dijadikan suatu alat ukur yaitu :

- a. *Existence* atau eksistensi dimana meliputi kebutuhan fisiologis seperti kebutuhan materi dan lingkungan kerja yang menyenangkan
- b. *Relatedness* atau keterkaitan dimana menyangkut hubungan dengan orang-orang penting bagi kita seperti pemangku kepentingan di sebuah perusahaan, penyelia di tempat kerja, dan pimpinan perusahaan.
- c. *Growth* atau pertumbuhan dimana meliputi keinginan untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan.

Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan menurut Wibowo dalam Delimawati (2012) kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Adapun kinerja menurut Rivai dalam Delimawati (2012) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Abdullah (2014:3) kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk, arahan yang diberikan oleh pimpinan, kompetensi dan

kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk juga tingkat ketidakhadiran (Rivai dalam Delimawati, 2012), ada enam metode penilaian kinerja karyawan: *Rating Scale* (skala peringkat), *Checklist* (daftar pertanyaan), Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), Metode peninjauan lapangan (*field review method*), Tes dan observasi prestasi kerja, *Method ranking* (dihubungkan dengan tingkah laku)

Indikator Kinerja Karyawan

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Elemen kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan sebagai berikut (Mathis dan Jackson, 2009:378): Kualitas Kerja: kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengakibatkan volume pekerjaan, Kuantitas kerja: Volume kerja yang dihasilkan pada kondisi normal, Ketepatan waktu: Kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, Kehadiran: Keberadaan seseorang pada suatu acara atau jadwal yang telah ditetapkan dan Kerjasama: Kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.

Hipotesis

Penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan antara kepemimpinan

transformatif dan komunikasi internal terhadap motivasi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan sebagai

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Karyawan

Menurut Tucuan, Supartha, Riana ditemukan bahwa ada pengaruh secara langsung yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan. Membuktikan semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat motivasi karyawan. Hal ini didukung oleh Vadeveloo (2009) yang menyatakan efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawannya dan Agusthina (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{a1}: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi

2. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Motivasi Karyawan

Menurut Purwaningrun, Pradanawati dan Dewi, ditemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara komunikasi internal terhadap motivasi hasil tersebut menjelaskan bahwa komunikasi internal dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga memberikan dampak padapeningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh Mardikum (2008) terjadi kesesuaian antara motivasi dan komunikasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{a2}: Pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Thamrin (201.) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dengan Hasil penelitian kepemimpinan transformasional memberikan dampak perubahan yang lebih baik pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{a3}: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Purwaningrun, Pradanawati dan Dewi, ditemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yang mana hal ini di dukung oleh penelitian Rina Mardikum (2008) menemukan bahwa ada kekuatan hubungan linier antara komunikasi internal terhadap kinerja sangat kuat. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{a4}: Pengaruh Komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

menurut Leonardo dan Sutanto tentang ditemukan ada pengaruh signifikan dan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. artinya motivasi kerja semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh Budhi dan Tri (2006) menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan sebaliknya jika motivasi kerja semakin rendah atau berdampak negative terhadap kinerja karyawan maka

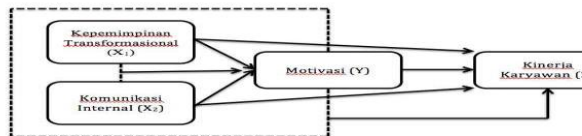
motivasi kerja yang semakin rendah, akan dapat menurunkan secara signifikan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{a5}:Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

H_{a6}:Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap motivasi.

H_{a7}:Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal melalui motivasi terhadap kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis (2017)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis, terencana, terstruktur, jelas dari awal hingga akhir penelitian. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Metode kuantitatif ini merupakan metode yang menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial. Penelitian menggunakan metode kuantitatif karena dalam penelitian ini ingin mengetahui besar pengukuran hubungan antar variabel secara objektif. Metode yang digunakan adalah survei dan unit analisis yang dituju adalah individu yaitu para karyawan di

kantor PT. Waskita Karya dengan *Time Horizon* yang digunakan adalah *Cross-Sectional* yang dimana penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu satu kali dan mencerminkan potret dari suatu keadaan pada suatu saat tertentu. Alat Analisis menggunakan SPSS 22.0 dengan Model peneliti menggunakan Analisis jalur (*path analysis*) menurut Fraenkel dan Wallen dalam Sandjojo (2011:11) bahwa analisis jalur digunakan untuk menguji kemungkinan dari satu hubungan sebab akibat diantara tiga variabel atau lebih. Dengan demikian analisis jalur pada dasarnya adalah sarana untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel guna mengetahui baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent). Analisis jalur atau path analysis ini merupakan teknik yang digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X₁ X₂ dan X₃ terhadap Y serta dampaknya terhadap Z (Riduwan & Kuncoro 2012:115).

Uji Validitas

Tabel 1 Uji Validitas

Kepemimpinan Transformasional (X1)		Komunikasi Internal (X2)	
Pernyataan	r hitung	Pernyataan	r hitung
X1.1	0.501	X2.1	0.346
X1.2	0.376	X2.2	0.281
X1.3	0.498	X2.3	0.386
X1.4	0.425	X2.4	0.332
X1.5	0.409	X2.5	0.524
X1.6	0.353	X2.6	0.241
X1.7	0.340	X2.7	0.447
X1.8	0.292	X2.8	0.323
X1.9	0.365	X2.9	0.413
X1.10	0.236	Kinerja Karyawan (Z)	
X1.11	0.376	Pernyataan	r hitung
X1.12	0.460	Z1	0.288
Motivasi (Y)		Z2	0.357
Pernyataan	r hitung	Z3	0.349
Y1	0.468	Z4	0.297
Y2	0.304	Z5	0.372
Y3	0.410	Z6	0.460
Y4	0.397	Z7	0.285

Y5	0.217	Z8	0.358
Y6	0.302	Z9	0.312
-	-	Z10	0.269
-	-	Z11	0.371
-	-	Z12	0.175
-	-	Z13	0.457

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Untuk menguji reliabilitas data dengan hasil perhitungan SPSS, pada tabel 1 yang diperoleh nilai r hitung lebih besar r tabel yaitu 1.7, maka data valid. Jadi untuk variabel X1, X2, Y dan Z, dari hasil data tersebut maka dapat digunakan untuk proses analisa selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,751
Komunikasi Internal (X ₂)	0,692
Motivasi (Y)	0,604
Kinerja Karyawan (Z)	0,702

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Untuk menguji reliabilitas data melalui hasil perhitungan SPSS, pada tabel 4.15 yang diperoleh nilai Cronbach's Alpha di atas 0.60 maka data reliabel. Jadi untuk variabel X1, X2, Y dan Z, dari hasil data tersebut maka dapat digunakan untuk proses analisa selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah data yang digunakan dalam penelitian terdistribusi secara normal atau tidak. Mendeteksi normalitas data dapat dilakukan dengan uji K-S (Kolmogorov-Smirnov) dimana dengan menentukan terlebih dahulu hipotesis pengujian.

Tabel 3 Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X1	X2	Y	Z	
N	100	100	100	100	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3914	3.9	3.7	3.6922
	Std. Deviation	.46847	.224	.264	.39705
			.50	.51	
Most Extreme Differences		.082	.13	.11	.079
	Positive	.043	6	1	.076
	Negative		.09	.06	
Kolmogorov-Smirnov Z			.13	.11	
			6	1	
			1.3	1.1	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.516	.05	.16	.568	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Berdasarkan tabel 3 Kepemimpinan Transformasional (X₁) memiliki sig maka data berdistribusi normal, Komunikasi Internal (X₂), Motivasi (Y) memiliki sig $0.168 \geq 0.05$ maka data berdistribusi normal, sehingga variabel Motivasi (Y) dapat digunakan dalam analisis jalur berikutnya dan Kinerja Karyawan (Z) memiliki sig di atas 0.05 maka seluruh data variabel yang diteliti berdistribusi normal, sehingga dapat digunakan dalam analisis jalur berikutnya.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan pada variabel X1, X2, Y, dan Z dengan 100 responden. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
	(Constant)		
	X1	.797	1.254
	X2	.791	1.264
1	Y	.821	1.219

Coefficients^a

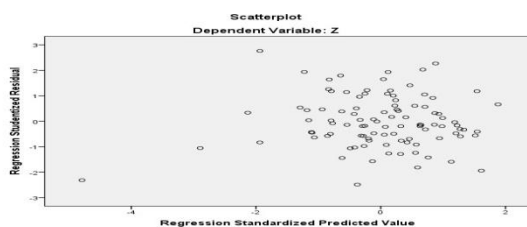
a. Dependent Variable: Z

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Pada tabel 4 Menunjukkan VIF sebesar 1.254 pada variabel kepemimpinan transformasional, VIF sebesar 1.264 pada variabel komunikasi internal dan VIF sebesar 1.219 pada variabel motivasi, dimana nilai VIF ketiga variabel lebih kecil dari pada 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara variabel bebas.

Uji Heterokadatisitas

Uji Heterokadatisitas pada variabel X1, X2, Y, dan Z dengan responden sebanyak 100 orang. Hasil uji heteroskedatisitas dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 2 Grafik Hasil Uji Heterokadatisitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Dari scatterplot tersebut, menunjukkan bahwa titik-tik menyebar secara acak, baik pada bagian atas angka nol atau bagian bawah angka nol dari sumbu vertikal atau

sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedatisitas dalam model regresi ini.

Hasil Pengolahan Data

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur pada penelitian ini menggunakan uji secara individual dan simultan yang terbagi menjadi dua sub-struktur, yaitu sub-struktur 1 dan substruktur 2. Sub-struktur 1 merupakan analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Motivasi. Sedangkan substruktur 2 merupakan analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Motivasi dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. Hasil output sub-struktur 1 sebagai berikut:

Tabel 5 Anova Sub-Struktur 1

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.645	2	2.323	10.605	.000 ^b
Residual	21.244	97	.219		
1 Total	25.889	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sub-struktur 1 terdiri dari dua variabel eksogen (X_1) dan (X_2) serta satu variabel endogen (Y). Hasil pengujian regresi antara variabel dengan menggunakan SPSS 22.0 ditunjukkan pada Tabel 5 untuk mengetahui pengaruh secara simultan, dengan $Sig = 0,000 \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga pengujian secara individual dapat dilanjutkan.

Model Summary

Tabel 6 Model Summary

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.424 ^a	.179	.163	.46799

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pengaruh antara variabel X_1 dan X_2 secara simultan terhadap variabel Y dapat diketahui melalui nilai *Rsquare* yang tertera pada Tabel 6 sebesar $0,179 = 17,9\%$. Jadi maksudnya adalah $17,9\%$ nilai variabel Y dipengaruhi oleh variabel X_1 dan X_2 , sedangkan $82,1\%$ sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Untuk besarnya koefisien jalur variabel lain di luar penelitian yang dapat mempengaruhi nilai variabel Y ditentukan dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 PY\epsilon_2 &= \sqrt{(1 - R^2 Z.Y.X1.X2)} \\
 &= \sqrt{(1 - 0,179)} \\
 &= \sqrt{0,821} \\
 &= 0,9060905032 = 0,906
 \end{aligned}$$

Untuk nilai R (koefisien korelasi) yang dilihat pada Tabel 6, diketahui bernilai $0,424$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas X_1 dan X_2 secara simultan dengan variabel terikat Y bersifat cukup kuat (karena nilai R berada dalam *range* $0,40 - 0,599$) dan menunjukkan searah (karena nilai R positif).

Pengujian Parsial

Tabel 7 Coefficients

Model	Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	1.783	.425	4.197	.000
	X1	.268	.109	2.461	.016
	X2	.263	.101	2.620	.010

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Pengolahan Data (2017)

Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *Motivasi*, dengan $Sig = 0,016 \leq 0,05$. *Komunikasi Internal* memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *Motivasi*, dengan $Sig = 0,010 \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Selanjutnya hasil rangkuman dari koefisien jalur sub-struktur 1 dapat dilihat dalam Tabel 8 sebagai berikut :

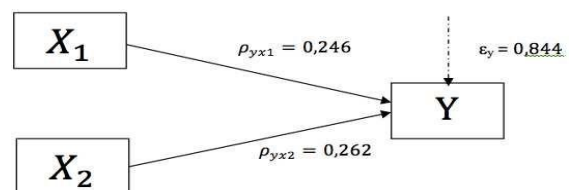
Tabel 8 Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-struktur 1

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig	Hasil Pengujian	Koefisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 terhadap Y	0,246	0,016	Ho Ditolak	0,179 = 17,9%	0,906
X2 terhadap Y	0,262	0,010	Ho Ditolak		

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Dengan demikian, diperoleh sub-struktur 1 dengan nilai koefisien jalur yang telah

didapat melalui analisis data yang telah dilakukan, seperti terlihat pada gambar 3 sebagai berikut :



Gambar 3 Sub-struktur 1 beserta Koefisien Jalur

Sumber : Hasil Analisis Data, 2017

Jadi melalui pada Gambar 3 dapat diperoleh persamaan struktural dari sub-struktur 1, sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1} x_1 + \rho_{yx2} x_2 + \rho_y \epsilon_1$$

$$Y = 0,246 X_1 + 0,262 X_2 + 0,906 \epsilon_y \text{ di mana } R^2 = 0,179$$

Jika dilihat dari persamaan struktural sub-struktur 1 diatas, maka dapat dijelaskan bahwa:

1. Variabel *Motivasi* (Y) dipengaruhi oleh variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁) dan variabel *Komunikasi Internal* (X₂) secara simultan sebesar 17,9 %, sedangkan 82,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.
2. Apabila terjadi peningkatan nilai pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁) sebesar satu, maka variabel *Motivasi* (Y) akan naik 0,246. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan nilai pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁) sebesar satu, maka variabel *Motivasi* (Y) juga akan turun 0,246.
3. Apabila terjadi peningkatan nilai pada variabel *Komunikasi Internal* (X₂) sebesar satu, maka variabel *Motivasi* (Y) akan naik 0,262. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan nilai pada variabel *Komunikasi Internal* (X₂) sebesar satu, maka variabel *Motivasi* (Y) juga akan turun 0,262.

Analisis Sub-Struktur 2

Analisis jalur pada sub-struktur 2 dijelaskan dengan persamaan structural $Z = \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx2} X_2 + \rho_{zy} Y + \rho_z \varepsilon_z$. Program SPSS 22.0 digunakan untuk menganalisis sub-struktur 2 tersebut, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 9 Anova Sub-Struktur 2

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	11.008	3	3.669	76.594	.000 ^b
	Residual	4.599	96	.048		
	Total	15.607	99			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y, X₁, X₂

Sub-struktur 2 terdiri dari tiga variabel eksogen (X₁), (X₂), dan (Y) serta satu variabel endogen (Z). Hasil pengujian regresi antara variabel dengan menggunakan SPSS 22.0 ditunjukkan pada tabel 9 *Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Motivasi* memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* dengan Sig = 0,000 ≤ 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima, pengujian secara individual dapat dilanjutkan.

Model Summary

Tabel 10 Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 ^a	.705	.696	.21887

a. Predictors: (Constant), Y, X₁, X₂

b. Dependent Variable: Z

Besar pengaruh antara variabel X₁, X₂, dan Y secara simultan terhadap variabel Z dapat diketahui melalui nilai *Rsquare* yang tertera pada Tabel 10 sebesar 0,705 = 70,5 %. Jadi maksudnya adalah 70,5 % nilai variabel Z dipengaruhi oleh variabel X₁, X₂, dan Y, sedangkan 29,5 % sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Untuk besarnya koefisien jalur variabel lain di luar penelitian yang dapat mempengaruhi nilai variabel Z ditentukan dengan rumus:

$$PY\varepsilon_2 = \sqrt{(1 - R^2_{Z.Y.X_1.X_2})}$$

$$= \sqrt{(1 - 0,705)}$$

$$= \sqrt{0,295}$$

$$= 0,5431390246 = 0,543$$

Untuk nilai R (koefisien korelasi) yang dilihat pada Tabel 10, diketahui sebesar 0,840. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel X₁,

X₂ dan Y secara simultan terhadap variabel Z bersifat sangat kuat (karena nilai R berada dalam range 0,80 – 1,000) dan menunjukkan searah (karena nilai R positif).

Pengujian Parsial

Tabel 11 Coefficients
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.779	.216		3.610	.000
X1	.127	.053	.150	2.413	.018
X2	.111	.049	.143	2.288	.024
Y	.549	.047	.707	11.561	.000

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Dengan melihat kembali hasil yang tertulis pada Tabel 11, maka dapat dilakukan pengujian secara parsial antara variabel X₁ dengan variabel Z yang akan dijelaskan, sebagai berikut: *Kepemimpinan Transformasional* memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* dengan Sig = 0,018 ≤ 0,05. *Komunikasi Internal* memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* dengan Sig = 0,024 ≤ 0,05. *Motivasi* memiliki pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* dengan Sig = 0,000 ≤ 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

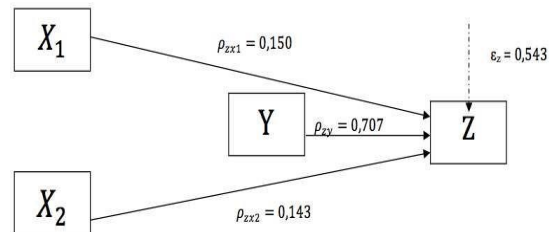
Tabel 12 Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub-Struktur 2

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai Sig	Hasil Pengujian	Koefisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X1 terhadap Z	0,150	0,018	Ho ditolak	0,705 = 70,6%	0,543

X2 terhadap Z	0,143	0,024	Ho ditolak
Y terhadap Z	0,707	0,000	Ho ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Dengan demikian, diperoleh sub-struktur 2 dengan nilai koefisien jalur sesuai tabel 12 dapat digambarkan 4 sebagai berikut:



Gambar 4 Sub-struktur 2 beserta Koefisien Jalur

Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

Jadi melalui pada Gambar 4 dapat diperoleh persamaan struktural dari sub-struktur 2, sebagai berikut:

$$Z = \rho_{zx1} x_1 + \rho_{zx2} x_2 + \rho_{zy} y + \rho_z \varepsilon_2$$

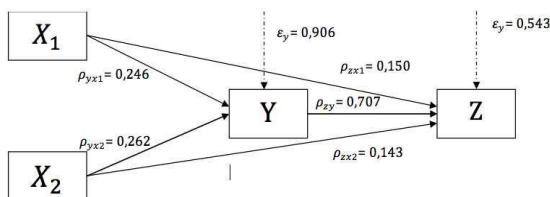
$Z = 0,150 X_1 + 0,143 X_2 + 0,707 Y + 0,543 \varepsilon_z$ di mana $R^2 = 0,705$ Jika dilihat dari persamaan struktural sub-struktur 2 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel *Kinerja Karyawan* (Z) dipengaruhi oleh variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁), variabel *Komunikasi Internal* (X₂), dan variabel *Motivasi* (Y) secara simultan sebesar 70,5 %, sedangkan 29,5 % sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.
2. Apabila terjadi peningkatan nilai pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁) sebesar satu, maka variabel *Kinerja Karyawan* (Z) akan naik 0,150. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan nilai pada variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁) sebesar satu,

maka variabel *Kinerja Karyawan* (Z) juga akan turun 0,150.

3. Apabila terjadi peningkatan nilai pada variabel *Komunikasi Internal* (X₂) sebesar satu, maka variabel *Kinerja Karyawan* (Z) akan naik 0,143. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan nilai pada variabel *Komunikasi Internal* (X₂) sebesar satu, maka variabel *Kinerja Karyawan* (Z) juga akan turun 0,143.
4. Apabila terjadi peningkatan nilai pada variabel *Motivasi* (Y) sebesar satu, maka variabel *Kinerja Karyawan* (Z) akan naik sebesar 0,707. Begitupun sebaliknya, apabila terjadi penurunan nilai pada variabel *Motivasi* (Y) sebesar satu, maka variabel *Kinerja Karyawan* (Z) juga akan turun 0,707.

Jadi, berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada sub-struktur 1 dan sub-struktur 2, apabila keseluruhan pengaruh kausal variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁) dan *Komunikasi Internal* (X₂) terhadap *Motivasi* (Y) dan dampaknya terhadap *Kinerja Karyawan* (Z) digabungkan, maka dapat digambarkan hubungan kausal empiris secara keseluruhan dalam model struktur lengkap seperti yang tertera pada Gambar 4.14.



Gambar 5 Hubungan Kausal Empiris X₁, X₂, dan Y Terhadap Z

Sumber : Hasil Analisis Data (2017)

Dari hasil hubungan kausal empiris antara sub-struktur 1 dan substruktur 2 pada Gambar 4.14, baik antara variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁) dan variabel *Komunikasi Internal* (X₂) sama-sama berkontribusi positif terhadap

variabel *Motivasi* (Y) di kantor PT. Waskita Karya. Sehingga keputusan bahwa analisis jalur terbaik yang dapat dipilih adalah dengan memilih jalur dengan nilai struktur tertinggi dan positif dari salah satu variabel.

Berdasarkan hasil yang diperoleh diatas dipilahlah jalur variabel *Komunikasi Internal* (X₂) karena memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan jalur variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X₁). Maka dari itu, dipilahlah jalur tersebut sebagai jalur yang paling efektif, yaitu *Komunikasi Internal* (X₂) *Motivasi* (Y) *Kinerja Karyawan* (Z).

Langkah berikutnya adalah membuat rangkuman mengenai seluruh koefisien jalur yang memiliki hubungan pengaruh kausal langsung (PKL), pengaruh kausal tidak langsung (PKTL), serta pengaruh kausal total (PKT) dari masing-masing variabel yang ada. Hasil tersebut di dalam Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Rangkuman Dekomposisi Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung Melalui Y	Total
X1 terhadap Y	0,246	0,246	-	0,246
X2 terhadap Y	0,262	0,262	-	0,262
Y terhadap Z	0,707	0,707	-	0,707
X1 terhadap Z	0,150	0,150	0,246 x 0,707 = 0,174	0,324
X2 terhadap Z	0,143	0,143	0,262 x 0,707 = 0,185	0,328
ε1	0,906	-	-	0,906
ε2	0,543	-	-	0,543

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Pembahasan

Hasil pengolahan dan analisis penelitian, dikemukakan pembahasannya sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi di PT. Waskita Karya kantor divisi gedung berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional (X_1) secara langsung mempengaruhi motivasi (Y) sebesar $(0,246)^2 = 0,060$ atau 6 % dan sisanya 94 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Kepemimpinan transformasional yang ada di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung dari hasil analisis data sudah dilakukan dengan baik. Dimana kepemimpinan transformasional ini dapat memotivasi karyawannya untuk melakukan perubahan dan menerima tujuan baru dalam melakukan sesuatu dengan visi misi yang dibuat. Menurut Yukl (2010:305) dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan merasa termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Sedangkan menurut Benard M. Bass dalam Wirawan (2013:140) dimana kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin dalam mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori motivasi Abraham Maslow. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengambil keputusan dan karyawan dapat melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan memberikan panutan kepada karyawannya.
2. Pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung berdasarkan hasil

penelitian komunikasi internal (X_2) secara langsung mempengaruhi motivasi (Y) sebesar $(0,262)^2 = 0,068$ atau 6,8 % dan sisanya 93,2 % dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini. Komunikasi Internal dari hasil analisis data sudah dilakukan dengan baik. Dimana komunikasi internal mempunyai pengaruh terhadap motivasi. Hanya saja komunikasi internal di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung perlu untuk terus ditingkatkan terutama komunikasi dari atas ke bawah dimana hubungan antara pimpinan kepada bawahannya karena dapat mempengaruhi motivasi karyawannya. Dimana menurut Romli (2014:6) komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi seperti komunikasi antara pemimpin dan bawahan, anantara sesama bawahan.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional (X_1) baik langsung dan secara tidak langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z) dengan total pengaruh sebesar $(0,324)^2 = 0,104$ atau 10,4 % dan sisanya 89,6 % dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini. Hasil penelitian tersebut mengartikan pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan hanya masih belum maksimal dalam penerapannya. Kepemimpinan transformasional di kantor PT. Waskita Karya penting untuk terus ditingkatkan untuk mencapai tujuan perusahaan dimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan yang akan berdampak pada kinerja karyawannya. Menurut bass dalam yukl (2010:305), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat bawahan lebih menyadari pentingnya

- hasil tugas, membujuk bawahan untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan bawahan yang lebih tinggi. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional menuntut untuk meningkatkan motivasi para karyawan nya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat dengan memberikan arahan kepada karyawan nya dan menjadi mentor yang baik bagi karyawan nya
4. Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung berdasarkan hasil penelitian komunikasi internal (X_2) baik secara langsung dan secara tidak langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (Z) dengan total pengaruh sebesar $(0,328)^2 = 0,107$ atau 10,7 % dan sisanya 89,3 % dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini. Hasil penelitian ini mengartikan ada pengaruh secara signifikan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Dimana komunikasi internal dapat mempengaruhi kinerja karyawan nya di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung. Berdasarkan hasil analisis data yang mana komunikasi dari atas ke bawah perlu untuk ditingkatkan dimana hubungan antara pimpinan kepada bawahannya karena dapat mempengaruhi motivasi sehingga berdampak pada kinerja karyawan nya. Menurut Romli (2014:6) komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pemimpin memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberi laporan-laporan, saran-saran, pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan.
 5. Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung berdasarkan hasil penelitian motivasi (Y) secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Z) dengan pengaruh sebesar $(0,707)^2 = 0,499$ atau 49,9 % dan sisanya 50,1 % dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini. Hasil penelitian ini mengartikan motivasi penting untuk terus ditingkatkan dalam kantor PT. Waskita Karya divisi gedung dimana besar pengaruh nya cukup besar untuk mempengaruhi kinerja karyawan nya. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya terus memberikan motivasi kepada karyawannya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika karyawan tidak dapat termotivasi hal ini dapat mengakibatkan penurunan dalam kinerja karyawannya. Dimana motivasi menurut Maslow dalam Suwatno dan Priansa (2013:172) menyatakan satu kelas dari penentu perilaku, sementara perilaku hampir selalu termotivasi, biologis, budaya dan berdasarkan situasinya. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan perilaku untuk mencapai tujuan kepuasan dirinya. Sedangkan menurut Kreitner dalam Suwatno dan Priansa (2013:171) motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mempunyai perilaku tujuan langsung yang diarahkan. Berdasarkan hasil penelitian pada dimensi *growth* perlu untuk ditingkatkan dengan memberikan kesempatan dalam memberikan pendapat nya dalam suatu rapat atau lain nya sehingga karyawan merasa dihargai dan berguna bagi perusahaan sehingga dapat memberikan motivasi bagi dirinya untuk terus meningkatkan kinerjanya.
 6. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya divisi

gedung berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara signifikan kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi internal (X_2) terhadap Motivasi (Y) dimana kedua variabel ini penting untuk terus ditingkatkan dalam memotivasi karyawan nya dalam bekerja di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung. Menurut Kreitner dalam Suwatno dan Priansa (2011:171) motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mempunyai perilaku tujuan langsung yang diarahkan. Menurut Mosanto dalam Suwatno dan Priansa (2011:171) motivasi dapat digambarkan sebagai kekuatan batin manusia yang berdasarkan stimulasi menyebabkan seseorang untuk bereaksi dengan cara tertentu. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dibutuhkan untuk dapat membuat lingkungan diperusahaan terasa seperti tempat yang tidak begitu dibuat terlalu formal dalam arti tempat bekerja yang menyenangkan dengan tidak terlalu banyak nya tuntutan yang dapat membuat karyawan tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan memiliki kepemimpinan transformasional yang terus memberikan petunjuk, arahan, informasi dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik.

7. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional (X_1) dan komunikasi internal (X_2) melalui Motivasi (Y) terhadap kinerja karyawan (Z). Dimana variabel ini mempunyai hubungan yang saling terkait antara satu dengan yang lain nya yang dapat memberikan dampak pada

kinerja karyawan nya di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung. Menurut Abdullah (2014:3) kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk, arahan yang diberikan oleh pimpinan, kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja. Sedangkan menurut Dessler dalam Risambessy et.al (2012) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dan menurut Wibowo dalam Risambessy et.al (2012) kinerja karyawan dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, yang dapat mempengaruhi seberapa besar mereka memberikan kontribusi organisasi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan dalam dimensi kualitas kerja dimana karyawan masih kurang teliti dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan sehingga kinerja yang dihasilkan jadi tidak maksimal. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal melalui motivasi penting untuk terus ditingkatkan dan dievaluasi dengan memberikan pengawasan, petunjuk dalam setiap tugas yang diberikan dan mengkomunikasikan tugas secara langsung kepada bawahan guna memotivasi karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa

1. Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya kantor divisi gedung

2. Ada pengaruh yang signifikan komunikasi internal terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung
3. Ada pengaruh yang signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung
4. Ada pengaruh yang signifikan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung
5. Ada pengaruh yang signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung
6. Ada pengaruh yang signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap motivasi di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung
7. Ada pengaruh yang signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal melalui motivasi terhadap kinerja karyawan di kantor PT. Waskita Karya divisi gedung

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah diperoleh dari bab sebelumnya, maka peneliti dapat memberikan saran yang dapat dijadikan masukan kepada kantor PT. Waskita Karya divisi gedung dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, saran yang diberikan yaitu :

1. Kepada pihak management kantor PT. Waskita Karya khususnya pada divisi gedung untuk Memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengambil keputusan dan karyawan dapat melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan memberikan panutan kepada karyawannya. Dan Memberikan komunikasi secara langsung dengan baik untuk dapat memberikan arahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan untuk mencapai kemantapan dalam mencapai visi dan misi.
2. Berkaitan dengan komunikasi internal dalam mewujudkan kinerja karyawan kantor PT. Waskita Karya divisi gedung, Atasan kepada bawahan dengan memberikan intruksi, petunjuk dan informasi secara langsung kepada bawahan nya karena dengan penyampaian secara langsung dapat memberikan pemahaman yang dapat mudah dimengerti oleh bawahan nya dan bawahan dapat mengetahui seperti apa yang diinginkan atasan dalam pengerjaan suatu tugas yang diberikan sehingga mengurangi kesalahpahaman akibat informasi yang kurang jelas jika dikomunikasikan secara tidak langsung seperti menulis pesan kepada bawahannya.
3. Bawahan kepada atasan dimana bawahan setelah menyelesaikan laporan yang dikerjakan untuk langsung diberikan kepada atasan dan meminta untuk langsung dilihat karena dengan begitu bawahan dapat dengan cepat memperbaiki apabila ada terjadi kesalahan dalam pembuatan laporan dan bawahan dalam suatu rapat untuk ikut ambil keputusan dengan memberikan saran kepada atasan untuk dapat membantu atasan dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam perusahaan. Selain itu juga bawahan hendaknya memberikan pengaduan pada atasan apabila terjadi hal yang dapat merugikan perusahaan ataupun mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas yang diberikan sehingga atasan dapat membantu bawahan dengan memberikan petunjuk untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi bawahan.
4. Berkaitan dengan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan kantor PT. Waskita Karya divisi gedung. Untuk dapat diperhatikan karna besar pengaruh motivasi dalam

meningkatkan nya kinerja karyawan. Diasarankan untuk membuat lingkungan diperusahaan terasa seperti tempat yang tidak begitu dibuat terlalu formal dalam arti tempat bekerja yang menyenangkan dengan tidak terlalu banyak nya tuntutan yang dapat membuat karyawan tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan, selain itu disarankan untuk memberikan kesempatan dalam memberikan pendapat nya dalam suatu rapat atau lain nya sehingga karyawan merasa dihargai dan berguna bagi perusahaan sehingga dapat memberikan motivasi bagi dirinya untuk terus meningkatkan kinerjanya. Disarankan juga untuk lebih banyak memberikan pelatihan-pelatihan, penghargaan, insentif, kompensasi dan lainnya yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Daftar Pustaka

- Abdullah, M. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Agusthina Risambessy, Bambang Swasto, Armanu Thoyib dan Endang Siti Astuti (2012) The Influence of transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic Applied Scientific Research*.
- Bass, M. Bernard dan Riggio, E. Ronald. 2006. Transformational Leadership. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Budhi., & Tri, A.Y. (2006). Pengaruh Pemberian Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Kecap Segitiga Majalengka. Skripsi, Universitas Widyatama.
- Delimawati. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Ernaldi Bahar Palembang. *Jurnal Manajemen*. 1(4)
- Dessler, Gary, 2011. Manajemen sumber daya manusia. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Mathis dan Jackson, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Malayu, S.P. Hasibuan, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Leonando. Sutanto, Eddy Madiono. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya. *Agora*. 1(3).
- Luthans, Fred. 2009. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Offset.
- Purwaningrum, Hastuti. Pradanawati, Ari. Dewi, Reni Shinta. (2012). Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada CV. Medinda Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 1(1), 1-11
- Riduwan. Kuncoro, E. A. 2012. Cara menggunakan dan memakai analisis jalur (path analysis) . Bandung: Alfabeta
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2009. Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi, Edisi Ke tiga, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Romli, Khomsahrial. 2014. Komunikasi Organisasi Lengkap. Grasindo: Jakarta
- Sandjojo, Nidjo. (2011). Analisa Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya. Jakarta: Sinar Harapan.

- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis. Bandung : Cv. Alfabeta
- Thamrin, M. (2012). The Influence of Transformasional Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3(5).
- Wirawan, 2015. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat
- Irawan. 2013. Kepemimpinan: Teori, psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012. Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.
- Yukl, Gary, 2010, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.
- Vadeveloo Thenmolli, Nor Syamaliah Ngah, Kamaruzaman Jusoff. 2009. The Effect of Leadership Behavior Among Academician of University Teknologi MARA Terengganu. *Management Science and Engineering*, ISSN 1913-0341, Vol. 3. Pp. 1 –8.