

PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Kantor Kementerian Agama Kota Serang)

Rohmat Hidayat, Roni Kambara, Lutfi
Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
rohmat7hidayat@gmail.com

Abstract

The purpose of this study were to describe the effect of intrinsic motivation, interpesonal communication and transformational leadership on job satisfaction to improve employee performance. This reserch consist of five variables, these variables were tree independent variables (exogen), one dependent variable (endogen), and one intervening variable. The three independent variables were intrinsic motivation, interpesonal communication and transformational leadership. Whereas, the dependent variable was employee performance, and the intervening variable was job satisfaction. This study was conducted at the Office of Ministry of Religion in Serang Banten. The purposive sampling technique was used based on judgement sampling to 81 respondents. The primary data was collected through checklist and open-ended questioner. Data were analyzed by Structural Equation Modelling technique using SmartPLS software. There six of Seven hypotheses that have been suported or accepted: intrinsic motivation positive and significant impact on job satisfaction, interpesonal communication positive and significant impact on job satisfaction, transformational positive and significant impact on job satisfaction, intrinsic motivation positive and significant impact on employee performance, transformational leadership positive and significant impact on employee performance, and job satisfaction positive and significant impact on employee performance. While there was one hypothesis is unsupported or rejected: interpesonal communication positive but insignificant impact on employee performance.

Keyword: intrinsic motivation, interpesonal communication, transformational, leadership, job satisfaction, employee performance.

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam upaya pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler (2011:5) Sumber daya manusia

merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi seperti modal, bahan mentah, peralatan dan lain-lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Organisasi yang ditunjang oleh pegawai dengan tingkat kinerja yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugasnya, akan mampu bersaing secara kompetitif dan terus mengalami perkembangan ke arah yang lebih baik. Sedarmayanti (2013:260) menjelaskan kinerja adalah sebuah proses manajemen yang menyeluruh dimana

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 2 (1): hh.43-66 (Juni 2018)
ISSN (Online) 2599-0837,

<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>

© 2018 Magister Manajemen UNTIRTA

hasilnya dapat diukur dan dibuktikan secara nyata. Sedangkan Handoko (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan yang baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya dan atau bahkan dapat melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam periode tertentu. Lebih lanjut Rivai dan Basri (2010:50) menyatakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Kantor Kementerian Agama Kota Serang merupakan salah satu organisasi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik di bidang keagamaan yang berada di wilayah Kota Serang dalam hal ini menguasai hajat hidup orang banyak, untuk itu dituntut untuk memberikan pelayanan yang maksimal terhadap semua pihak yang berkepentingan. Kantor Kementerian Agama Kota Serang harus mampu melayani masyarakat sebaik mungkin sehingga mereka benar-benar merasakan puas terhadap pelayanan yang diberikan. Semua itu dapat terjadi manakala pegawainya memiliki kinerja yang baik, sehingga mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam setiap organisasi dapat diukur dengan menggunakan metode tertentu. Seperti yang dikemukakan Tika (2010) kinerja setiap unit organisasi harus diukur dengan metode statistik, khususnya tentang mutu suatu produksi. Dalam standar pengukuran kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan indikator perbandingan antara apa yang telah dihasilkan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan yang telah dikerjakan seseorang. Menurut Sedarmayanti (2013:261) pengukuran kinerja adalah sistem formal untuk

memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Dalam institusi pemerintah, termasuk di Kantor Kementerian Agama Kota Serang ketentuan tentang penilaian kerja bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) tercantum dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 46 tahun 2011. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dalam peraturan pemerintah ini yang dimaksud dengan prestasi kerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Tolak ukur penilaian kinerja pegawai terdiri dari unsur sasaran kinerja pegawai atau disingkat SKP dan perilaku kerja, SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai yang terdiri dari aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang terdiri dari aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai bukanlah hal yang sederhana, sebab kinerja pegawai bukan merupakan konsep yang berdiri sendiri, melainkan tergantung kepada sejumlah variabel atau faktor-faktor yang memengaruhinya. Persoalan kinerja pegawai akan dapat terlaksana dan terpecahkan apabila faktor-faktor tersebut dapat dikelola dan dipelihara dengan baik. Martoyo (2010:15) mengungkapkan bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja antara lain motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, sistem kompensasi, kepemimpinan dan perilaku lainnya. Nitisemito (1996) dalam Tika (2010) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja antara lain insentif, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, absensi, komunikasi,

motivasi dan lingkungan kerja. Dari beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana menurut para ahli di atas, yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah; 1) faktor motivasi, 2) faktor komunikasi interpersonal, 3) faktor kepemimpinan transformasional, dan 4) faktor kepuasan kerja.

Pertama, faktor motivasi. Sebuah organisasi harus memerhatikan bagaimana menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar selalu fokus pada tujuan perusahaan. Menjaga motivasi karyawan sangat penting karena motivasi itu adalah salah satu motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Orang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut. Robin dan Judge (2015:222) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Definisi lain motivasi pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2010:143). Dari definisi tersebut dapat dicermati bahwa motivasi menjadi bagian penting yang mendasari individu atau seseorang dalam melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Berdasarkan aktivasi perilaku, menurut *Herzberg's Two Factors Theory* (1966) dalam Tan dan Waheed (2011) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya faktor motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah sesuatu yang datang dari dalam diri seseorang sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor eksternal atau faktor dari luar diri seseorang (Tan dan Waheed, 2011). Menurut Nawawi (2010) motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari

dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan.

Kedua, faktor komunikasi. Menurut Ardana at al. (2012:138) komunikasi merupakan kunci pembuka dapat terjadinya hubungan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan itu sendiri. Handoko (2010:272) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses memberikan pemahaman berupa ide atau informasi kepada seseorang. Komunikasi yang baik akan membantu karyawan dalam memahami pekerjaannya secara jelas sehingga perlahan kinerjanya akan meningkat. Proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya disebut komunikasi interpersonal (Arni, 2011). Sementara itu menurut De Vito dalam Effendy (2010: 23), komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.

Ketiga, faktor kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Menurut Rivai at al. (2014) kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan memengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Kemudian menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Salah satu tipe pendekatan kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2015:90) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa.

Selanjutnya menurut Satriowati et al. (2016) pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Keempat, Faktor kepuasan kerja atau dalam arti yang lebih khusus kepuasan pegawai dalam bekerja memiliki peranan yang strategis di dalam organisasi, bahkan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu kunci pendorong yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2010:203) bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Robbins (2010:139) istilah kepuasan kerja (job satisfaction) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Siagian (2011:295) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

Sejak diberlakukannya PP No. 6 tahun 2011, Kantor Kementerian Agama Kota Serang telah melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai sebanyak tiga kali yakni pada tahun 2014, tahun 2015 dan tahun 2016, pada tahun 2016 menunjukkan adanya penurunan jumlah presentase pegawai yang prestasi kerjanya

dikategorikan sangat baik dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu pada tahun 2016 sebesar 15.32%, pada tahun 2015 sebesar 18.92%, dan pada tahun 2014 sebesar 19.64%.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah serta betapa pentingnya kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Maka di rumuskan rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang.” Selanjutnya pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang?
5. Apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang?
7. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Serang?

Landasan Teori

Motivasi Intrinsik

Menurut teori dikembangkan oleh Herzberg yang dikenal dengan *Two Factors Theory* menyatakan bahwa motivasi dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor *hygiene* atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor eksternal atau faktor dari luar diri seseorang. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri individu tersebut.

Menurut Herzberg yang tergolong sebagai faktor motivator atau motivasi intrinsik antara lain terdiri dari empat indikasi, yaitu: 1) *Achievement*, yaitu keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas. 2) *Advancement*, yaitu suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan diri yang berhubungan dengan pekerjaannya. 3) *Work it self*, yaitu pekerjaan itu sendiri yang merupakan bentuk dari variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja. 4) *Recognition*, yaitu pengakuan terhadap karyawan dari organisasi atau perusahaan atas prestasi kerja yang telah dicapai. Keempat dimensi tersebut selanjutnya akan dijadikan sebagai indikator dari variabel motivasi intrinsik.

Komunikasi Interpersonal

Kata komunikasi berasal dari Bahasa latin *communis* atau *common* yang dalam Bahasa Inggris berarti sama. Dengan demikian berkomunikasi juga dapat diartikan usaha untuk mencapai kesamaan makna atau arti *commonness*, atau dengan melalui komunikasi mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya. Proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya di sebut komunikasi

interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.

Efektivitas komunikasi interpersonal dalam pandangan humanistik, komunikasi dapat berlangsung efektif dengan memerhatikan empat indikasi, yaitu: 1) *Openness*, yaitu meliputi aspek keinginan untuk terbuka bagi masing-masing pihak yang berinteraksi dan aspek keinginan untuk menanggapi secara jujur segala stimulus yang datang kepadanya. 2) *Empathy*, yaitu merupakan kemampuan seseorang untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, membayangkan apa yang dirasakan orang lain dan turut terlibat secara emosional dan intelektual dalam pengalaman orang lain. 3) *Positiveness*, yaitu sikap positif yang dikembangkan oleh individu-individu yang berinteraksi. 4) *Equality*, yaitu faktor kesamaan yang dimiliki individu-individu yang terlibat dalam suatu komunikasi. Faktor kesamaan ini meliputi nilai, kepercayaan, pendidikan, status sosial dan sebagainya. Empat dimensi tersebut selanjutnya akan dijadikan sebagai indikator dari variabel komunikasi interpersonal.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada proses dimana orang yang terlibat dengan orang lain akan menciptakan suatu hubungan motivasi dalam diri pemimpin dengan pengikut. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya,

mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional tercermin dari perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin yang mengandung lima indikasi yaitu : 1) *Idealized influence* (pengaruh ideal), yaitu perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek (*respect*) dan kepercayaan bawahan (*trust*). *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan. *Idealized Influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis. 2) *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif), yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi. 3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), yaitu perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat, mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru. 4) *Individual consideration* (Pertimbangan individu), yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai

seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang. 5) *Idealized Behaviours* (perilaku ideal), yaitu perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya konsekuensi moral dalam memimpin. Lima dimensi tersebut selanjutnya akan dijadikan sebagai indikator dari variabel kepemimpinan transformasional.

Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah pandangan pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kualitas kepuasan kerja dapat dilihat dari indikasi yang ditampilkan melalui sikap para karyawan terhadap pekerjaannya. indikasi kepuasan kerja hanya diukur dengan prestasi kerja, kedisiplinan, moral kerja dan turnover kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan kurang⁸. Selain itu

kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Jika indikasi-indikasi tersebut mengisyaratkan positif dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah, sebaliknya jika indikasi-indikasi tersebut mengisyaratkan negatif dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tinggi. Dari beberapa ahli tentang indikasi-indikasi tersebut yang akan diteliti oleh penulis, yang selanjutnya dijadikan indikator dari kepuasan kerja adalah 1) prestasi kerja, 2) *turnover* atau perpindahan, 3) tingkat absensi, dan 4) Ukuran organisasi atau perusahaan.

Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance*, prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Sementara menurut peraturan pemerintah (PP) nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai, dalam PP tersebut yang di maksud dengan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Setidaknya ada enam indikator atau kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu: 1) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna. 2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. 3) Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan tepat pada waktunya dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. 4) Efektivitas, Pemanfaatan secara maksimal

sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. 5) Kemandirian, dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan; 6) Komitmen kerja, komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya. Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 disebutkan bahwa tolak ukur prestasi kerja terdiri dari unsur sasaran kinerja pegawai atau disingkat SKP dan perilaku kerja. SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai yang terdiri dari aspek; 1) kuantitas, 2) kualitas, 3) waktu, dan 4) biaya. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang terdiri dari aspek; 1) orientasi pelayanan, 2) integritas, 3) komitmen, 4) disiplin, 5) kerja sama, dan 6) kepemimpinan.

Dari beberapa indikator yang telah diuraikan di atas yang akan diteliti oleh penulis, yang selanjutnya dijadikan indikator dari variabel kinerja pegawai adalah 1) Kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) ketepatan waktu, 4) biaya, dan 5) disiplin.

Pengembangan Hipotesis Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Nawawi (2010) motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Rivai dan Bisri (2010) mengatakan bahwa hubungan Motivasi terhadap kepuasan kerja adalah apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja telah dilakukan. Beberapa diantaranya penelitian telah dilakukan oleh Akhtar at al. (2016), Taufik. (2016), Raza at al. (2016), Cheraghalizadeh (2014), dan Budianto dan Sambung (2013) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja

Handoko (2010:272) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses memberikan pemahaman berupa ide atau informasi kepada seseorang. Komunikasi yang baik akan membantu karyawan dalam memahami pekerjaannya secara jelas sehingga perlahan kinerjanya akan meningkat. Penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera disebut komunikasi interpersonal (Devito dalam Effendy, 2010:23).

Komunikasi interpersonal menjadi salah satu yang diharapkan oleh pegawai untuk meminimalisasi masalah individu dan mampu menciptakan hubungan yang akrab antar rekan kerja, yang akhirnya dapat membantu dalam pemenuhan kebutuhan social sehingga dapat mencapai tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang diharapkan (Putr, 2016). Lebih lanjut menurut Arni (2011:85) mengemukakan bahwa untuk mengatasi rasa ketidakpuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup kepada karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan merasa puas dengan hasil yang dilakukannya.

Berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi

terhadap terhadap kepuasan kerja telah dilakukan. Beberapa diantaranya telah dilakukan oleh Putra. (2016), Jacobsat (2016), Ibrahim (2016), Roebuck (2014), dan Hakim at al. (2013) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015:90) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Karakteristik pemimpin transformasional adalah kharismatik, inspiratif, mampu memotivasi, dan menghargai perbedaan kemampuan individu (Robin dan Judge, 2015). Pemimpin yang selalu hadir di tengah-tengah karyawan, memberi suri tauladan tentang komitmen kerja, menginspirasi dan memotivasi karyawan, memberi penghargaan yang adil, tentu akan membuat karyawan merasa puas (Thamrin, 2012).

Berbagai penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja telah dilakukan. Beberapa diantaranya telah dilakukan oleh Muhammad at al. (2016),

Putra dan Ardana (2016), Nasra dan Heilbrunn (2015), Long at al. (2014) dan Braun at al. (2013) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Nawawi (2010) motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Menurut Hasibuan (2010:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya. Untuk mewujudkan kinerja individu yang optimal, salah satunya adalah dengan memberikan motivasi atau dorongan sehingga diharapkan akan tercapai sebuah prestasi kerja.

Berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja telah dilakukan. Beberapa diantaranya telah dilakukan oleh Linawati (2014), Dirianzani at al (2014), Budianto dan Sambung (2013), Dhermawan at al (2012) dan Muslih (2012) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi interpersonal menurut Arni (2011) adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling

kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Lebih lanjut Handoko (2010:272) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses memberikan pemahaman berupa ide atau informasi kepada seseorang, komunikasi yang baik akan membantu karyawan dalam memahami pekerjaannya secara jelas sehingga perlahan kinerjanya akan meningkat.

Berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan. Beberapa diantaranya telah dilakukan oleh Atambo dan Momanyi (2016), Marjianto (2015), Utami (2015), Femi (2014) dan Usman (2013) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hughes et al. (2012:542) bahwa pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sedangkan menurut Yukl (2010) menyebutkan bahwa dengan kepemimpinan transformasional, para pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan para pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan melampaui yang diharapkan sebelumnya. Lebih lanjut Yukl (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan mengarahkan pemimpin meningkatkan motivasi, moral dan kinerja para pegawai melalui berbagai mekanisme, termasuk menghubungkan pengertian pegawai tentang identitas diri untuk misi dan identitas

kolektif organisasi, menjadi teladan bagi pegawai yang mengilhami pegawai yang bersangkutan, menantang pegawai untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar untuk pekerjaannya, dan memahami kekuatan dan kelemahan dari pegawai, sehingga pemimpin dapat menyesuaikan pegawai dengan tugas-tugas yang mengoptimalkan kinerjanya.

Berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai telah dilakukan. Beberapa diantaranya telah dilakukan oleh Ariyabuddhiphong dan Kahn (2017), Yoshi Tania (2017), Arthawan dan Mujiati (2017), Masa'deh at al.(2016) dan Fernadi at al. (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

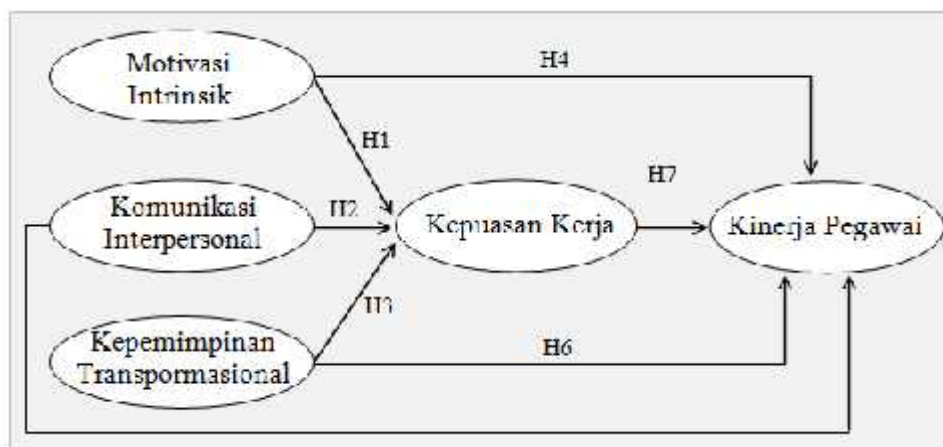
Faktor kepuasan kerja memiliki peranan yang strategis di dalam organisasi, bahkan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu kunci pendorong yang dapat memengaruhi kinerja

pegawai, hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2010:203) bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja telah dilakukan. Beberapa diantaranya telah dilakukan oleh Babalola (2016), Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Putra (2016), Taufik (2016) dan Javed at al.(2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka dan analisis terhadap bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu maka variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tinjauan pustaka dan analisis terhadap bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu maka variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dari variabel-variabel tersebut, model yang dikembangkan untuk diteliti dalam penelitian ini disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM) yang merupakan analisis multivariate. SEM adalah keluarga model statistik yang mencari untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang banyak. SEM adalah statistik yang unik karena fondasinya berada di antara dua tehnik multivariate yang familiar yaitu faktor analisis dan analisa regresi berganda²¹. Selanjutnya untuk melakukan analisis SEM diperlukan tools atau software dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS.

Analisis Partial Least Squares (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data²². PLS adalah metode analisis yang

bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)²³.

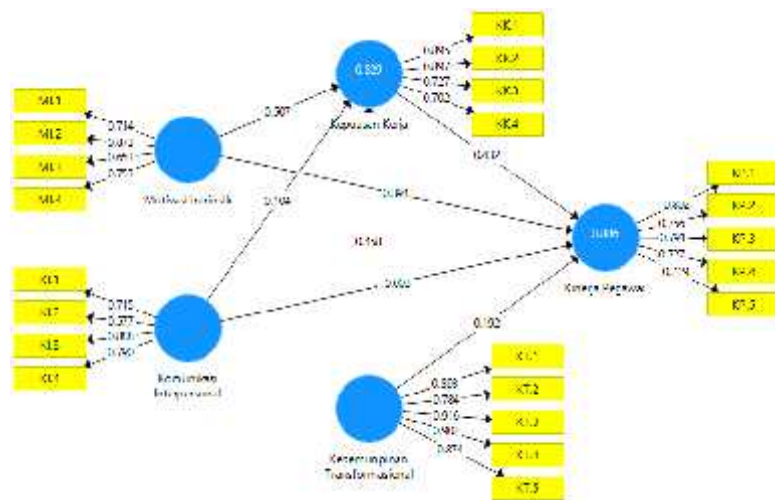
ANALISIS DATA

Hasil Pengujian Kualitas Data (Outer Model)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Cronbach Alfa* dan *Composite Reliability* (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2011).

Convergent Validity

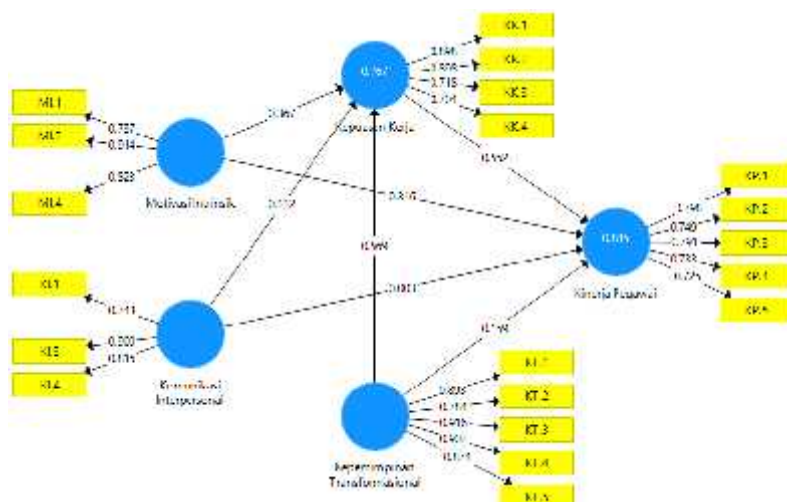
Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur.



Gambar 2 Output pengukuran model

Berdasarkan gambar 2 output pengukuran model terlihat bahwa masih terdapat hasil outer loading yang nilainya di bawah 0.70 yaitu MI.3 dan KI.2, karena tidak memenuhi syarat yaitu nilainya kurang dari 0.70, maka indikator tersebut dihilangkan, kemudian model di run kembali, dan hasil pengukuran model kedua terlihat pada gambar 3.

Berdasarkan gambar 3 pengukuran model kedua, setelah menghilangkan loading factor yang rendah, model terlihat sudah memiliki convergen validity karena tidak terdapat lagi loading factor yang nilainya di bawah 0.7, sehingga model sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut.



Gambar 3 Output pengukuran model kedua

Discriminant Validity

Cara untuk menguji validitas discriminant dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.70, dan nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel memiliki nilai loading paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Nilai loading tersebut dapat dilihat pada tabel cross loading pada menu discriminant validity.

Tabel 1 Output cross Loading

Indikator	Keperampilan Transformatif	Kepercayaan Kerja	Kemampuan Interpersonal	Motivasi Intrinsik	Uji Coba
K1.1	0.703	0.122	0.123	0.142	0.222
K1.2	0.719	0.122	0.122	0.142	0.162
K1.3	0.715	0.120	0.121	0.141	0.217
K1.4	0.722	0.122	0.124	0.142	0.222
K2.1	0.703	0.122	0.123	0.142	0.222
K2.2	0.703	0.122	0.123	0.142	0.222
K2.3	0.703	0.122	0.123	0.142	0.222
K2.4	0.703	0.122	0.123	0.142	0.222
K2.5	0.703	0.122	0.123	0.142	0.222
K3.1	0.711	0.122	0.123	0.142	0.222
K3.2	0.711	0.122	0.123	0.142	0.222
K3.3	0.711	0.122	0.123	0.142	0.222
K3.4	0.711	0.122	0.123	0.142	0.222
K3.5	0.711	0.122	0.123	0.142	0.222
M1.1	0.122	0.737	0.123	0.142	0.222
M1.2	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
M1.3	0.122	0.728	0.123	0.142	0.222
M1.4	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
M2.1	0.122	0.737	0.123	0.142	0.222
M2.2	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
M2.3	0.122	0.728	0.123	0.142	0.222
M2.4	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
M3.1	0.122	0.737	0.123	0.142	0.222
M3.2	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
M3.3	0.122	0.728	0.123	0.142	0.222
M3.4	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
M4.1	0.122	0.737	0.123	0.142	0.222
M4.2	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
M4.3	0.122	0.728	0.123	0.142	0.222
M4.4	0.122	0.714	0.123	0.142	0.222
T1.1	0.698	0.122	0.123	0.142	0.222
T1.2	0.708	0.122	0.123	0.142	0.222
T1.3	0.708	0.122	0.123	0.142	0.222
T1.4	0.708	0.122	0.123	0.142	0.222
T1.5	0.708	0.122	0.123	0.142	0.222

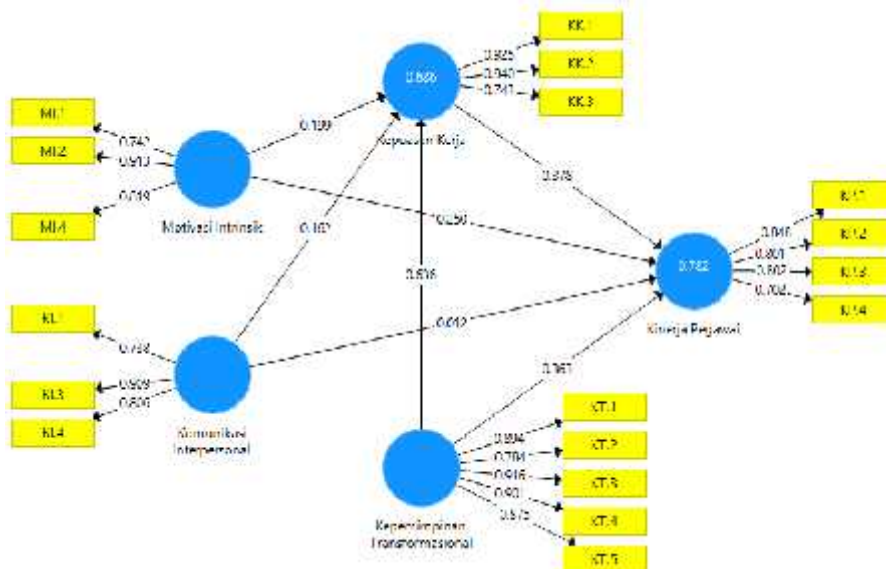
Berdasarkan tabel 1 cross loading dalam pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa masih terdapat nilai loading dari masing-masing item terhadap konstruksya tidak lebih besar dari pada nilai cross loading-nya yaitu pada indikator KK.4 dan KP.5, maka selanjutnya indikator tersebut dihilangkan, kemudian model di run kembali. Cross loading kedua terlihat pada tabel 2.

Berdasarkan tabel 2 cross loading kedua dalam pengujian model pengukuran di atas menunjukkan bahwa semua nilai loading dari masing-masing item terhadap konstruksya lebih besar dari pada nilai cross loading-nya, hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki discriminant validity yang baik dan tidak terdapat permasalahan *discriminant validity*.

Tabel 2 Output cross Loading kedua

	Kepemimpinan Trans...	Kepuasan Kerja	Energi Pegawai	Komunikasi Inter...	Motivasi Intrinsik
KK.1	0.020	0.109	0.751	0.155	0.122
KK.2	0.029	0.440	0.400	0.101	0.417
KK.3	0.014	0.108	0.758	0.102	0.111
KK.4	0.050	0.405	0.309	0.110	0.409
KK.5	0.052	0.410	0.752	0.100	0.535
KK.6	0.012	0.712	0.029	0.255	0.077
KK.7	0.032	0.675	0.340	0.215	0.434
KK.8	0.050	0.716	0.301	0.243	0.443
KK.9	0.014	0.522	0.806	0.134	0.667
KK.10	0.014	0.616	0.810	0.143	0.640
KK.11	0.014	0.440	0.699	0.131	0.481
KK.12	0.059	0.720	0.200	0.251	0.521
KK.13	0.016	0.605	0.390	0.131	0.433
KK.14	0.001	0.752	0.750	0.252	0.551
KK.15	0.075	0.657	0.306	0.132	0.413
MI.1	0.554	0.455	0.672	0.107	0.742
MI.2	0.490	0.611	0.302	0.395	0.513
MI.3	0.316	0.426	0.406	0.212	0.510

Berikut adalah model pengukuran ketiga setelah dipastikan bahwa model sudah memiliki convergent validity dan discriminant validity yang baik.



Gambar 4 Output pengukuran model ketiga

Cronbach alpha dan Composite reliability

Untuk memastikan bahwa tidak ada masalah terkait pengukuran, maka langkah terakhir dalam evaluasi Outer model adalah menguji unidimensionalitas dari model. Uji unidimensionality dilakukan dengan menggunakan indikator cronbach alpha dan composite reliability. Untuk nilai kedua indikator ini harus lebih besar dari 0.7022. Cronbach alpha dan Composite reliability terdapat pada menu Construct Reliability and validity.

Tabel 3 Cronbach alpha dan composite reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformatif	0.923	0.942
Kepuasan Kerja	0.841	0.906
Energi Pegawai	0.797	0.864
Komunikasi Interpersonal	0.800	0.860
Motivasi intrinsik	0.766	0.865

Berdasarkan tabel 3 Cronbach alpha dan composite reliability menunjukkan dari masing-masing konstruk nilainya di atas 0.7

sehingga dapat dinyatakan bahwa semua konstruk yang dipakai dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabel.

Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

Pengujian kelayakan model dilakukan dengan uji inner model atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R-square berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Jogiyanto, 2011:72). Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja pegawai. Dengan demikian nilai R-Square dalam penelitian ini terdapat pada variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Untuk melihat nilai R-square dalam PLS terdapat pada menu R-square pada PLS Algorithm.

Tabel 4 R-Square

Matrix	R Square
Kepuasan Kerja	0.686
Kinerja Pegawai	0.782

Berdasarkan tabel 4 R-square untuk variabel kepuasan kerja diperoleh sebesar 0.686, hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan dari variabel kepuasan kerja sebesar 68.6% merupakan kontribusi dari variabel motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain diluar model yang diajukan. Kemudian nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.782, hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan dari variabel kinerja pegawai sebesar 78.2%

merupakan kontribusi dari variabel motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain diluar model yang diajukan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Menurut Jogiyanto (2011:86) Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai T-table dan T-statistic. Jika T-statistic lebih tinggi dibandingkan nilai T-table, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5%), maka nilai T-table adalah > 1,96. Selain itu, ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat dilihat dari nilai p value, jika nilai P value lebih kecil dari 0.05 maka hipotesis terdukung atau diterima untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5%).

Untuk melihat nilai T-statistic dan P Value dalam SmartPLS terdapat pada path coefficient setelah dilakukan melalui proses bootstrapping terhadap model yang sudah valid dan reliabel serta memenuhi kelayakan model.

Tabel 5 Path Coefficients

	Original sample	T-Statistic	P-Values
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.086	0.027	0.009
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0.181	1.741	0.089
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0.578	3.023	0.003
Komunikasi Interpersonal → Kepuasan Kerja	0.167	2.031	0.044
Komunikasi Interpersonal → Kinerja Pegawai	0.012	0.123	0.425
Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja	0.194	2.634	0.011
Motivasi Intrinsik → Kinerja Pegawai	0.220	2.813	0.005

Berdasarkan tabel 5 Path coefficient, dilihat dari nilai koefisien parameter (original sample) semua menunjukkan nilai yang positif, hal ini berarti pengaruh antar variabel menunjukkan pengaruh yang positif. Sedangkan dilihat dari uji signifikansi dari tujuh hipotesis yang diajukan terdapat enam hipotesis yang terdukung atau diterima karena nilai T-Statistic-nya lebih besar dari 1.96 dan P Value lebih kecil dari 0.05, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komunikasi interpersonal berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan satu hipotesis sisanya tidak terdukung atau ditolak karena nilai T-Statistic-nya lebih kecil dari 1.96 dan P Value lebih besar dari 0.05, yaitu komunikasi interpersonal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai..

Hasil Pengujian Efek Mediasi

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Efek mediasi diuji ketika diduga terdapat variabel intervening diantara variabel independen dan dependen. Artinya, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui proses transformasi yang diwakili oleh variabel22. Pada pengujian efek mediasi, output parameter uji signifikansi dapat dilihat pada total indirect effects. Hasil pengujian model dengan efek moderasi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel indirect effects.

Tabel 6 Indirect effects

	Original sample...	Statistics...	P Values
KI -> KK -> KP	0.065	2.025	0.022
KT -> KK -> KP	0.254	7.615	0.001
MI -> KK -> KP	0.080	2.021	0.022

Berdasarkan tabel 6 Indirect effects, terlihat semua nilai parameter original sampel menunjukkan angka yang positif, dengan demikian variabel kepuasan kerja memdiiasi secara positif pengaruh variabel independen (motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal, dan kepemimpinan transformasional) terhadap variabel

dependen (kinerja pegawai). Hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memidiiasi penuh (fully mediating) pengaruh variabel motivasi intrinsik terhadap variabel kinerja pegawai, variabel komunikasi interpersonal terhadap variabel kinerja pegawai, dan variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai T-Statistic yang lebih besar di dibandingkan dengan T-Table (1.960) dan nilai P Value lebih kecil dari 0.05 pada alpha 5%.

Hasil dan Pembahasan Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari koefisien parameter (original sample) sebesar 0.199 (positif), sedangkan hasil uji signifikansi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 2.589 lebih besar dari T-Table (2.589>1.960) dan nilai P value sebesar 0.005 lebih kecil dari dari 0.05 pada alpha 5%, hal ini menunjukkan hipotesis terdukung atau diterima (signifikan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Akhtar at al. (2016), Taufik. (2016), Raza at al. (2016), Cheraghalizadeh (2014) dan Budianto dan Sambung (2013) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari koefisien parameter (original sample) sebesar 0.162 (positif), sedangkan hasil uji signifikansi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 2.284 lebih besar dari T-Table

($2.284 > 1.960$) dan nilai P value sebesar 0.011 lebih kecil dari dari 0.05 pada alpha 5%, hal ini menunjukkan hipotesis terdukung atau diterima (signifikan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Putra. (2016), Jacobsat (2016), Ibrahim (2016), Roebuck (2014), dan Hakim at al. (2013) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari koefisien parameter (original sample) sebesar 0.636 (positif), sedangkan hasil uji signifikansi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 9.527 lebih besar dari T-Table ($9.527 > 1.960$) dan nilai P value sebesar 0.000 lebih kecil dari dari 0.05 pada alpha 5%, hal ini menunjukkan hipotesis terdukung atau diterima (signifikan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Muhammad at al. (2016), Putra dan Ardana (2016), Nasra dan Heilbrunn (2015), Long at al. (2014) dan Braun at al. (2013) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari koefisien parameter

(original sample) sebesar 0.250 (positif), sedangkan sedangkan hasil uji signifikansi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 2.813 lebih besar dari T-Table ($2.813 > 1.96$) dan nilai P value sebesar 0,003 lebih besar dari 0,05 pada alpha 5% menunjukkan hipotesis diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wawuru (2017), Taufik (2016), Fernadi at al. (2016), Lukito at al. (2016), dan EK dan Makaru (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Linawati (2014), Dirianzani at al (2014), Budianto dan Sambung (2013), Dhermawan at al (2012) dan Muslih (2012) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari koefisien parameter (original sample) sebesar 0.012 (positif), sedangkan hasil uji signifikansi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 0.189 lebih kecil dari T-Table ($0.189 < 1.960$) dan nilai P value sebesar 0.425 lebih besar dari dari 0.05 pada alpha 5%, hal ini menunjukkan hipotesis tidak terdukung atau ditolak (tidak signifikan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut berbeda hasilnya dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Atambo dan Momanyi (2016), Marjianto (2015), Utami (2015), Femi (2014) dan Usman (2013) yang menyatakan bahwa komunikasi

interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dilihat dari bebrapa tanggapan responden komunikasi interpersonal yang terjalin antar pegawai belum berjalan efektif hal tersebut dikarenakan anatar pegawai kurang adanya keterbukaan dalam hal penyamapai informasi, terkadang hanya orang-orang tertentu saja yang mendapatkan informasi tersebut, sehingga menimbulkan prasangka-prasangka yang tidak baik antar pegawai. Selain itu, terkadang ketika ada pegawai yang mendapatkan masalah terutama dalam hal pekerjaan, pegawai lainnya kurang peduli dan kurang memiliki rasa empati yang baik.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari koefisien parameter (original sample) sebesar 0.363 (positif), sedangkan hasil uji signifikansi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 3.753 lebih besar dari T-Table ($3.753 > 1.960$) dan nilai P value sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 pada alpha 5%, hal ini menunjukkan hipotesis terdukung atau diterima (signifikan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ariyabuddhiphong dan Kahn (2017), Yoshi Tania (2017), Arthawan dan Mujiati (2017), Masa'deh at al.(2016), Fernadi at al. (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

pegawai, hal ini dapat dilihat dari koefisien parameter (original sample) sebesar 0.378 (positif), sedangkan hasil uji signifikansi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 3.905 lebih besar dari T-Table ($3.905 > 1.960$) dan nilai P value sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 pada alpha 5%, hal ini menunjukkan hipotesis terdukung atau diterima (signifikan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Babalola (2016), Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Putra (2016), Taufik (2016) dan Javed at al.(2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Simpulan

Dalam penelitian ini mengkaji lima variabel, yaitu tiga variabel independen (motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional) satu variabel dependen (kinerja pegawai), dan satu variabel intervening (kepuasan kerja).

Berdasarkan perhitungan nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja diperoleh sebesar 0.686, hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan dari variabel kepuasan kerja sebesar 68.6% merupakan kontribusi dari variabel motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain diluar model yang diajukan. Kemudian nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.782, hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan dari variabel kinerja pegawai sebesar 78.2% merupakan kontribusi dari variabel motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain diluar model yang diajukan.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terdukung atau diterima, artinya semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki oleh pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terdukung atau diterima, artinya semakin tinggi efektivitas komunikasi interpersonal (antar personal pegawai) maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat.
3. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terdukung atau diterima, artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja pegawai (bawahan) akan semakin meningkat.
4. Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terdukung atau diterima, artinya semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
5. Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terdukung atau ditolak, meskipun pengaruhnya tidak signifikan tetapi menunjukkan pengaruh yang positif, artinya komunikasi interpersonal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai

terdukung atau diterima, artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

7. Hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terdukung atau diterima, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Saran

Saran Ilmiah

Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dari penelitian ini supaya menggunakan populasi sasaran lebih luas agar diperoleh temuan yang lebih representatif tentang kondisi empirik permasalahan sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan variabel motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional dalam menyelesaikan permasalahan kinerja pegawai.

Dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut, disarankan juga selain menggunakan instrumen yang memuat sejumlah pernyataan dan pertanyaan terbuka sebaiknya dilanjutkan dengan wawancara yang lebih mendalam.

Penggunaan model dalam penelitian ini menghasilkan kontribusi variable-variabel bebas yakni motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional sebesar 68.6 % terhadap kepuasan kerja, selain itu variable-variabel bebas yang terdiri dari motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebesar terhadap kinerja pegawai sebesar 78.2% terhadap kinerja pegawai. Penambahan variabel - variabel lain yang belum ada dalam penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat dilakukan untuk penelitian lanjutan agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

Salah satu hipotesis dalam penelitian ini tidak terdukung atau ditolak, yaitu bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga memunculkan gap dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini dapat dijadikan research gap dalam penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan variabel komunikasi interpersonal terhadap pemecahan masalah kinerja pegawai.

Saran Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi intrinsik, komunikasi interpersonal dan kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, komunikasi interpersonal, dan kepemimpinan transformasional secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Motivasi intrinsik yang dimiliki oleh pegawai berdasarkan tanggapan responden termasuk dalam kategori sedang, sehingga perlu ditingkatkan lagi agar kinerja pegawai semakin meningkat. Hal yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam hal ini Kantor Kementerian Agama Kota Serang diantaranya adalah menyesuaikan target sesuai dengan kondisi dan kemampuan pegawai serta kebutuhan organisasi, memberikan gambaran pola pengembangan pegawai yang lebih jelas, menciptakan suasana yang aman dan nyaman dalam bekerja, dan organisasi perlu memberikan penghargaan yang sesuai terhadap prestasi kerja pegawai.

Komunikasi interpersonal yang terjalin diantara pegawai menurut tanggapan responden termasuk dalam kategori sedang, selain itu dilihat dari hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya

meskipun komunikasi interpersonal berpengaruh positif namun tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan sebagian tanggapan responden, komunikasi interpersonal yang terjalin belum berjalan efektif hal tersebut dikarenakan antar pegawai kurang adanya keterbukaan dalam hal penyampaian informasi, terkadang hanya orang-orang tertentu saja yang mendapatkan informasi tersebut, sehingga menimbulkan prasangka-prasangka yang tidak baik antar pegawai. Selain itu, terkadang ketika ada pegawai yang mendapatkan masalah terutama dalam hal pekerjaan, pegawai lainnya kurang peduli dan kurang memiliki rasa empati yang baik. Menyikapi permasalahan tersebut agar komunikasi interpersonal berjalan efektif, organisasi dalam hal ini Kantor Kementerian Agama Kota Serang perlu menciptakan suasana kerja yang akrab, harmonis dan tidak terlalu kaku, contohnya sesekali perlu diadakan kegiatan rihlah (rekreasi) bersama sehingga diharapkan para pegawai memiliki sikap positif, terbuka, empati dan berbaik sangka terhadap sesama rekan kerja, terhadap bawahan maupun terhadap atasan.

Kepemimpinan transformasional yang memiliki pimpinan di Kementerian Agama Kota Serang berdasarkan tanggapan responden termasuk dalam kategori tinggi, sehingga sosok dan sikap dari pemimpin ini perlu dipertahankan, meskipun berada dalam kategori yang tinggi tetapi masih dimungkinkan untuk ditingkatkan lagi karena sebagian kecil responden ada yang masih beranggapan bahwa pimpinan di organisasi tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, misalnya terkesan pimpinan membedakan perlakuan terhadap bawahan, kurang respect terhadap permasalahan yang terjadi pada bawahan, pimpinan kurang mampu dalam memotivasi bawahan.

Kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai berdasarkan tanggapan responden termasuk dalam kategori tinggi, sehingga perlu dipertahankan. Meskipun berada dalam kategori yang tinggi tetapi masih

dimungkinkan untuk ditingkatkan lagi karena sebagian kecil responden ada yang masih beranggapan bahwa mereka belum merasa puas dalam bekerja. Pimpinan organisasi dapat mencicipakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan betah sehingga pegawai tidak berpikir untuk pindah kerja atau pindah ketempat lain, dan mereka merasa puas bekerja ditempat mereka bekerja saat ini.

Selanjutnya dari sisi kinerja pegawai berdasarkan tanggapan responden termasuk dalam kategori tinggi, sehingga perlu diperthankan. Meskipun berada dalam kategori yang tinggi tetapi masih dimungkinkan untuk ditingkatkan lagi karena sebagian kecil responden ada yang masih beranggapan bahwa mereka belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam hal ini Kantor Kementerian Agama Kota Serang diantaranya adalah menyesuaikan target baik dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, dan menetapkan aturan sesuai dengan kemampuan dan kondisi pegawai serta kebutuhan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai selain memperhatikan indikasi yang mencerminkan dari variabel kinerja pegawai, yaitu dari segi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan efisiensi biaya juga harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, sebagaimana yang diajukan dalam penelitian ini diantaranya; faktor motivasi intrinsik, faktor komunikasi interpersonal, kepemimpinan transformasional dan faktor kepuasan kerja.

Daftar Pustaka

- Akhtar, W., Husnain, M., dan Akhtar, S. 2016. The Impact of Intrinsic Motivation on Employee's Job Satisfaction. *International Academy of Science, Engineering and Technology: Journal of Human Resources Management (IASET: JHRM)*. Vol. 1, Issue 1, pp. 11-22
- Ali, A., Bin, LZ., Piang, HJ dan Ali, Z. 2016. The impact of motivation on the employee performance and job satisfaction in it park (software house) sector of Peshawar, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 6, No. 9.
- Ardana, K., Mujiati, N., dan Mudiarta, NW. 2012. *Personal management*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ariyabuddhiphongs, V dan Kahn, SI. 2017. Transformational Leadership and Turnover Intention: The Mediating Effects of Trust and Job Performance on Café Employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Vol. 16, No. 2,
- Arni, M. 2011. *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Arthawan, KJ dan Mujiati, NW. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 6, No. 3
- Atambo, WN and Momanyi, DK. 2016. Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*. Vol-2, Issue-5
- Atambo, WN dan Ayaga, LK. 2016. The Impact of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Health Workers at Kisii Teaching and Referral Hospital. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*. Vol-2, Issue-5
- Babalola, SS. 2016. The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 32, Issue 3
- Budianto dan Sambung, R. 2013. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada

- Universitas Palangka Raya). *JSM (Jurnal Sains Manajemen)*: UNPAR. Vol.2 , No. 2
- Bungin, B. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Braun, S, Peus, C., Weisweiler, S dan Frey, D. 2013. Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly* 24: Elsevier.
- Cheraghalizadeh, R. 2014. The Effect of Intrinsic Motivation on Job Satisfaction: Mediation Role of Service Recovery Performance. *International Journal of Economic Practices and Theories*. Vol. 4, No. 5, Special Issue on Marketing and Business Development.
- Datt, R and Ram, S. 2014. Communication Flow, Motivation Level and Job Satisfaction of Self-Financing Engineering Colleges by Using Mathematical Modeling. *International Journal of Research in Advent Technology*.
- Dessler, G. 2011. *Manajaemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks
- Dhermawan, AANB., Sudibya, IGA dan Utama, WM. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 6, 173 No. 2
- Dirianzani, L., Sugiono dan Hardiningtyas, D. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan Borongan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi (Study kasus pada perusahaan rokok Adi Bungsu Malang). *Jurnal rekayasa dan manajemen sistem industri* Vol. 2 No. 5: Universitas Brawijaya.
- Effendy, OU. 2010. *Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- EK, K. dan Mukuru, E. 2013. Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*. Vol.2, Issue 4.
- Ferdinand, A. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fernadi, AD., Wahyu, D., dan Hidayati, N. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tanah Laut. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol 5, No. 2.
- Fini, FM dan Fini, AAS. 2015. A Study on The Relationship Between Communication Skills and Mental Health and Job Performance. *Academic Journal of Psychological Studies*. Vol. 4, Issue 4.
- Ghozali, I, 2011, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., dan Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. NJ: Prentice Hall.
- Hakim, A., Yasir, M dan Nur, M. 2014. Pengaruh Hubungan Interpersonal dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Ruang UGD RSUD Salewangang Maros. *JurnalI Imiah Kesehatan Diagnosi*. Vol. 4 No.5.
- Handoko, TH. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

- Hasibuan, MSP 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hughes, RL., Ginnett, RC., Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ibrahim, MY. 2014. Model of E-leadership, Intra-team Communication and Job Satisfaction Among School Leaders in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 5 No 23. ISSN 2039-2117. MCSER Publishing, Rome-Italy
- Jackson, JH. dan Robert LM. (2010). *Human Resource Management*. Ed.13th: SouthWestern Cengage Learning.
- Jacobs, MA., Yu, W., Chavez, R. 2015. The Effect of Internal Communication and Employee Satisfaction on Supply Chain Integrasi. *International Journal of Production Economics*.
- Javed, M. 2014. Determinants of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, Vol. 4, No. 2.
- Jogiyanto, HM. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Linawati. 2014. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Kerja Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Angkasa Pura I Bandara Udara Internasional Ahmad Yani Semarang). *Jurnal Kinerja*. Vol. 18 No.1.
- Long, CS., Thean, LY., dan Kowang, TO. 2014. The Transformational Leadership: A Possible TQM Solution to Increase Job Satisfaction?. *Life Science Journal*. Vol. 10 No. 4.
- Lukito, HP., Haryono, AT dan Warso, MM. 2016. Pengaruh Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Pegalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada BTPN Syariah Semarang). *Journal of Management*. Vol.2 No.2
- Luthans, F. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, AAP. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT.Remaja Rosda Karya
- Marjianto. 2015. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri (STABN) Raden Wijaya Wonogiri Jawa Tengah. *Jurnal Widya Sandhi*. Vol. 6 No. 1.
- Martoyo, S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Mas'ud, F. 2014. *Survei Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Masa'deh, R., Yousef, B dan Tarhini, OA. 2016. A Jordanian Empirical Study of The Associations Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Management Development: Emerald Insight*. Vol. 35 Issue 5
- Muhammad, R., Djudi, M dan Mayowan, Y. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada CV Kalingga Jaya di Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 35 No. 1
- Nasra, MA dan Heilbrunn, S. 2015. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact Of Trust And Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*. Published by: SAGE
- Nawawi, H. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada Univesity Press.

- Northouse, PG. 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Edisi Keenam. Jakarta: Permata Putri.
- Putra, IPOS dan Ardana, K. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kopi Bali Faktory Tour Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 5.
- Putra, RB. 2016. Efek Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Organizational Citizenship Behaviors sebagai Variabel Anteseden. *Jurnal Praktik Bisnis*. Vol.5 No. 1.
- Raina, R and Roebuck, DB. 2014. Exploring Cultural Influence on Managerial Communication in Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Employees' Propensity to Leave in the Insurance Sector of India. *International Journal of Business Communication*. Published by: SAGE
- Raza, MY., Roebuck, MWA., Husnain, M dan Akhtar, MS. 2015. The Impact of Intrinsic Motivation on Employee's Job Satisfaction. *Journal Management and Organizational Studies*. Vol. 2, No.3
- Rivai, V dan Basri, AFM. 2010. *Performance appraisal. Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan Meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, V., Ramly, M., Mutis, T dan Willy A. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, SP. 2010. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga
- Robbins, SP dan Judge, TA. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Satriowati, E., Paramita, PD, dan Hasiholan, LB. (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, Vol. 2 No.2
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, SP, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara. Cetakan kesembilan belas
- Siengthai, S dan Pila-Ngarm, P. 2016. The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 Issue 2. Published by Emerald Insight.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Tania, Y. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Premier Management Consulting. *Jurnal Arsitektur AGORA: Universitas Trisakti*. Vol. 5, No. 1
- Tan, TH dan Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: Mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, No.16
- Thamrin, HM. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3
- Tika, MP. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Taufik, A. 2016. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

- dengan Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang. *Jurnal Bisnis: Teori dan implementasi*. Vol. 7 No. 2
- Usman, B. 2013. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*. Vol. 10 No.1.
- Utami, SP. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata Panen Tour. *Jurnal Ilmiah WIDYA*. Vol. 3 No. 1, ISSN: 2337-6686
- Wexley, KN. dan Yukl, GA. 2010. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Terjemahan Shobaruddin Muh. Jakarta: PT. Asdi Mahasatnya.
- Yuki, AG. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi 5 Alih Bahasa Budi Suprianto. Jakarta: Indeks

Halaman ini sengaja dikosongkan